

**Esimiesten ja verojohtajien näkemyksiä esimiesvalmennusohjelman
vaikuttavuudesta Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä**

Sarri Äijälä
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2017

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

ÄIJÄLÄ, SARRI: Esimiesten ja verojohtajien näkemyksiä esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuudesta Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä

Pro gradu -tutkielma, 97s., 22 liites.

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Ohjaaja: Pasi Pyöriä

Tammikuu 2017

Tutkielman aiheena on esimiestyön kehittäminen. Siinä selvitettiin Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä toteutetun esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuutta ja esimiestyön kehittämiskohteita valmennuksen käyneiden esimiesten ja verojohtajien näkökulmasta. Henkilöverotusyksikön esimiesvalmennusohjelma on osa uudistuvaa esimiestoimintaa, jota toteutetaan koko Verohallinnon tasolla.

Aineistoa kerättiin kahdella eri menetelmällä määrällisesti ja laadullisesti. Määrällistä tietoa kerättiin kyselylomakkeella, johon saatiin 61 vastausta. Vastaajista seitsemän oli verojohtajia ja loput esimiehiä. Vastausprosentti oli 62. Laadullinen osuus kerättiin haastatteluilla, joita toteutettiin 11. Kolme haastateltavista oli verojohtajia ja loput esimiehiä. Vaikuttavuuden arvioinnin teoreettisena mallina on Kirkpatrickin malli. Malli sisältää neljä arviointitasoa: reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset. Tutkielmassa keskitytään kolmanteen tasoon eli siihen, miten valmennusohjelmassa opitut asiat ovat siirtyneet käytäntöön.

Tutkimuksen perusteella valmennusohjelmalla oli vaikutusta esimiestyöskentelyyn. Suurimpana valmennuksen antina oli uusien linjausten ja painopistealueiden selkeytyminen kaikille esimiehille. Ajatustavassa on tapahtunut selkeä muutos ja uudet linjaukset ovat vahvasti esillä. Täysin uudet linjaukset eivät kuitenkaan ole siirtyneet arjen työhön, mutta osittaista muutosta on silti syntynyt esimiesten toimintatavoissa. Tarkasteltaessa vaikutuksia eri linjausten ja painopisteiden osalta, kaikilla mitatuilla osa-alueilla on tapahtunut positiivisia muutoksia valmennuksen myötä. Vaikka muutoksia oli syntynyt, haastatteluissa näkyi myös tyytymättömyyttä vallitsevaan tilanteeseen ja tarve kehittää esimiestyötä entisestään.

Tutkielman perusteella valmennusohjelmassa käytyjen johtamisen painopistealueiden ja linjausten työstäminen eteenpäin on tärkeää esimiestyön kehittämisessä tulevaisuudessa. Jatkossa on tärkeää luoda uusia foorumeita ja pitää aihealueet esillä. Kaikki esimiehet pitää saada omaksumaan uudet esimiesten toimintatavat. Johtamislinjausten käyttöönotossa auttaa koulutuksen ulottaminen organisaation suorittavalle tasolle. Esimiehen ja prosessivastaavan työnjakoa pitää selkiyttää entisestään. Lisäksi tavoitteiden selkeämpi asettaminen sekä seuraaminen vaativat kehittämistä. Laadukkaan henkilöstöjohtamisen edellytys on esimiesten kiireen vähentäminen. Tuloksissa on yhteneväisiä piirteitä aiempiin tutkimuksiin johtamisesta ja julkishallinnosta.

Asiasanat: Esimiestyö, vaikuttavuus, arviointi, kehittäminen, julkinen sektori

University of Tampere

Faculty of Social Sciences

ÄIJÄLÄ, SARRI: Managers and executives' views about manager coaching programs effectiveness in Tax administrations individual tax unit

Master's Thesis, 97 pages., 22 appendix pages

Master's programme in work, welfare and well-being

Supervisor: Pasi Pyöriä

January 2017

The subject of the thesis is the development of managerial work. It explored into the effectiveness of the Finnish Tax Administration's Individual Taxation Unit's leadership coaching program and improvement questions of managerial work from the perspective of managers and executives who have conducted the program themselves. Individual Taxation Unit's Leadership coaching program is part of the reform in managerial work, which is being implemented across the Tax Administration.

The Material was collected in two ways quantitatively and qualitatively. Quantitative data was collected with a questionnaire, which received 61 answers. Seven of these answers were from executives and rest were from managers. Answer percentage on the questionnaire was 62. The qualitative part included 11 interviews. Three of the interviewees were executives and the rest were managers. The base theoretical model for evaluating the effectiveness is Kirkpatrick's model. Model includes four evaluation levels: reaction, learning, behavior and results. This thesis focuses on the third level which is how things learned in the coaching program have transferred to practice.

The research shows that coaching program affected the managerial work. Coaching program's biggest effect was on clarifying the new policies and focus points to all managers. The way of thinking has changed significantly and new policies are strongly visible. New policies are not fully transferred to daily work, but partial change has still happened among the manager's procedures. Looking into the effects of policies and focus points, there has happened positive changes in all fields because of the coaching program. Although change has happened, the interviews showed dissatisfaction to the current situation and a need to develop the managerial work more.

According to the thesis, it is important to process the policies and focus points forward in managerial work development in the future. In the future, it is important to create new forums for communication and keep the topics visible. All the managers need to adopt the new managerial policies. Deployment of leadership policies would help to expand the training among the operational level. Work distribution between managers and project leaders needs to be clarified even further. Active monitoring and clearer goals need to be set up for monitoring the development. Quality staff management requires the decrease of manager's work pressure. Results show connectivity to previous management and public administration researches.

Keywords: Managerial work, effectiveness, evaluation, development, public sector

SISÄLLYS

1.	Johdanto	6
2.	Verohallinto	8
2.1.	Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa	9
2.2.	Esimiesvalmennusohjelma Henkilöverotusyksikössä	13
3.	Teoreettinen viitekehys	14
3.1.	Julkinen johtaminen	14
3.1.1.	Yksityisen ja julkisen johtamisen erot	15
3.1.2.	Julkiset johtamisjärjestelmät	15
3.1.3.	Prosessin ja suoritusten johtaminen	18
3.1.4.	Julkisen johtajuuden tila	19
3.2.	Organisaation muutos ja kehittäminen	19
3.3.	Johtamis- ja esimiesosaaminen	21
3.3.1.	Johtamistyylit	24
3.3.2.	Luottamus ja yhteisöllisyys	26
3.3.3.	Vuorovaikutus	27
4.	Arviointi- ja vaikuttavuustutkimus	30
4.1.	Valmennuksen vaikuttavuus	31
4.2.	Arviointimallit	33
5.	Tutkimusasetelma	37
5.1.	Tutkimuskysymykset	37
5.2.	Lähestymistapana monimenetelmällinen tutkimus	38
5.2.1.	Kyselylomake	39
5.2.2.	Haastattelu	40
5.2.3.	Menetelmät suhteessa arviointimalleihin	41
5.3.	Tutkimuksen kohderyhmä	42
5.3.	Aineiston analyysi	42
5.3.2.	Kvantitatiivisen aineiston analyysi	42
5.3.3.	Kvalitatiivisen aineiston analyysi	43
6.	Tutkimuksen toteutus	44
6.3.	Tutkimuksen luotettavuus	46
6.4.	Tutkimuksen eettisyys	48
7.	Tulokset	50
7.1.	Taustatiedot	50
7.2.	Valmennuksen vaikutukset yleisesti	52
7.3.	Esimiesten näkemykset	54
7.3.1.	Valmentava johtaminen	54
7.3.2.	Vastuunottamisen kulttuuri	57
7.3.3.	Luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen	60
7.3.4.	Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto	62
7.3.5.	Esimiehen roolin ja tehtävän terävöittäminen	66
7.3.6.	Tuki omalta esimieheltä ja kollegaverkolta	68

7.4.	Verojohtajien näkemykset	74
7.5.	Palaute valmennusohjelmasta	76
7.6.	Esimiestoiminnan kehittäminen	77
8.	Johtopäätökset	83
8.1.	Miten valmennusohjelman on vaikuttanut esimiestyöhön?	83
8.2.	Mitä kehitettävää esimiestyössä vielä on?	86
8.3.	Vaikuttavuus Kirkpatrickin mallin perusteella	88
8.4.	Tulokset laajemmassa yhteydessä	89
9.	Lähteet	93
10.	Liitteet	98
	Liite 1. Kyselylomake esimiehille	98
	Liite 2. Kyselylomake verojohtajille	107
	Liite 3. Haastattelurunko esimiehille	115
	Liite 4. Haastattelurunko verojohtajille	116
	Liite 5. Saateviesti kyselylomakkeelle	117
	Liite 6. Muistutusviesti	118
	Liite 7. Saateviesti haastatteluun	119

1. Johdanto

Kiinnostus työelämästä, työhyvinvoinnista ja organisaation sekä osaamisen kehittämisestä on kasvanut viime vuosikymmeninä. Tällä on tarpeensa, sillä tulevaisuus tuo uudenlaisia haasteita niin työelämään yleensä kuin johtamiseen ja esimiestyöhönkin. Työnteon tavat, sisältö ja välineet tulevat muuttumaan. Uudistuminen, osallistavuus ja sitoutuminen ovat tulevaisuuden haasteina. Organisaation on otettava huomioon nykyiset ja tulevaisuuden näkymät ja kehitettävä toimintaansa jatkuvasti.

Organisaatioissa valta ja vastuu tulevat enenevässä määrin määräytymään osaamisen mukaan. Näin ollen esimiehen rooli valvovana johtajana muuttuu valmentajaksi ja antaa tilaa työntekijöiden itsensä johtamiseen. (Kansanen 2004, 28–29.) Autoritääriinen johtaminen siirtyy syrjään uusien johtamistyylien myötä. Johtajat ovat toiminnallaan esimerkkinä muille. Työtä pyritään kehittämään yhteistyössä koko henkilöstön kanssa.

Julkisessa johtamisessa muutosnopeus on positiivinen voimavara. Julkisen sektorin toimintaympäristö monimutkaistuu tulevina vuosina. Myös julkisen hallinnon käsittelemät asiat ovat yhä vaikeampia. Julkisen sektorin organisaatiot ovat moninaisempia, sillä työntekijöiden arvot, osaaminen ja taustat eroavat toisistaan. Johtajilta vaaditaan kykyä luoda yhteistä toimintakulttuuria ja yhteistä merkitystä. Haasteena on johtaa tavalla, joka vastaa yhteisöissä työskentelevien tarpeisiin. Johtaminen on yhä enemmän voimaannuttavaa ja mahdollisuuksia osoittavaa ja se tapahtuu johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Julkiseen johtamiseen lisänsä tuo tasapainoilu ammatillisten ja poliittisten vaatimusten välillä. (Virtanen & Stenvall 2010.)

Tämän tutkielman aiheena on johtamisen ja esimiestyön kehittäminen Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä. Esimiestyön haasteita on Verohallinnossa lähdetty kohtaamaan uudistuvan esimiestyön voimin. Esimiestoiminnan kehittäminen ja muutos on nähty oleelliseksi Verohallinnossa ja siihen on panostettu viime vuosina. Uudistavassa esimiestyössä näkyy voimakkaasti vanhan käskyttävän tyylin sijasta valmentavan otteen merkitys ja työntekijöiden oman osaamisen ja vastuun korostaminen. Esimiehen tehtävät on jaettu uudelleen prosessivastaavien ja esimiesten kesken, ja näin ollen esimiestyössä korostuu henkilöstöjohtaminen. Verohallinnon haasteena on työntekijöiden

vilkas eläkkeelle siirtyminen ja se tulee kiihtymään seuraavienkin vuosien ajan. Nuori sukupolvi tulee väistämättäkin pikkuhiljaa tilalle ja konkarit siirtyvät syrjään. Vastikään toteutettu toimipisteiden yhdistäminen ja töiden uudelleen jakaminen vaikuttavat myös toimintaan ja vaativat työn selkiyttämistä. Osana uudistuvaa esimiestyötä koko Verohallinnossa toteutetaan esimiesvalmennusohjelma, jolla uusia esimiestyön linjauksia ja painopisteitä pyritään viemään osaksi esimiestyötä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä toteutettu esimiesvalmennusohjelma on vaikuttanut esimiestyöhön ja onko muutosta tapahtunut tavoitteiden suuntaisesti. Toisaalta tutkielmassa pyritään selvittämään esimiestyön kehittämiskohteita. Näitä aiheita lähestyin kyselylomakkeella sekä haastatteluilla. Vastauksia internet-lomakkeella pyydettiin kaikilta Henkilöverotusyksikön esimieheltä sekä verojohtajilta. Vastausprosentti oli 62. Haastatteluja toteutettiin esimiehille ja verojohtajille yhteensä 11.

2. Verohallinto

Verohallinto on valtakunnallinen julkisorganisaatio, joka toteuttaa verotusta yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. Verotuloilla ylläpidetään sekä kehitetään yhteiskunnan palveluja ja ne ovat julkisen talouden merkittävin tulonlähde. Verohallinnon tarkoituksena on huolehtia, että asiakkaat maksavat verot oikeaan aikaan ja oikean suuruisina. Tarkoituksena on tehdä maksuunpanot lähellä sitä ajankohtaa, jolloin verotettava tulo on syntynyt ja tilittää kerätyt verotulot veronsaajille mahdollisimman ajantasaisesti. (Verohallinnon strategia 2013–2018.) Valtionvarainministeriö ja eduskunta myöntävät määrärahoja ja asettavat tulostavoitteita ja näin ohjaavat Verohallinnon toimintaa (Vuosikertomus 2014, 18).

Verohallinnon strategiset tavoitteet ovat, että verovaje, joka tarkoittaa verovuoden lainmukaisen verokertymän ja todellisen verokertymän erotusta, pienenee merkittävästi, asiakkaat toimivat oikein, prosessit ovat sujuvat ja tehokkaat sekä henkilöstö osaavaa ja motivoitunutta. Arvoina ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Kaikelle toiminnalle olennaista on uudistumisenhalu. Tulevaisuuden visiona onkin olla maineeltaan ja tuloksiltaan yksi maailman parhaista Verohallinnoista. Tähän pyritään luotettavalla, yhdenmukaisella toiminnalla sekä ammattitaitoisen henkilökunnan avulla. Arvostusta lisää myös se, että asiakkaat ovat tietoisia verorahoilla tuotetuista palveluista ja heidän hallinnollinen taakkansa vähenee. Vaikuttavuuden lisäämisen rinnalla myös tuloksellisuutta pyritään kasvattamaan. Tavoitteena on, että prosessit ja tietojärjestelmät toimisivat saumattomasti yhteen, mistä seuraa tuottavuushyötyjä. Työhyvinvoinnin edistäminen ja luottamukseen perustuva johtaminen lisäävät motivaatiota työntekijöillä ja sitä kautta parantavat tuloksia. (Verohallinnon strategia 2013–2018.)

Verohallinto työllisti vuonna 2014 monitaitoisia asiantuntijoita 4 847 henkilötyövuotta, ja henkilöstön keski-ikä oli 49,8 vuotta. Naisia oli noin 75 %. (Verohallinnon yleisesittely 2015, 22.) Henkilöstön osalta Verohallinto pyrkii kehittämään jatkuvasti toimintaansa. Rutiinitehtävien väheneminen muuttaa työn luonnetta ja työntekijän roolia. Jatkossa työntekijöiden vaatimustaso kasvaa ja asiantuntijarooli korostuu. Johtamisella valmennetaan ja tuetaan työntekijöitä. Johtamisessa painotetaan luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Yhteistyö on avointa ja tiivistä. (Vuosikertomus 2014, 6.)

Viime aikoina Verohallinnossa on toteutettu fuusio eli toimipisteitä on yhdistetty ja töitä jaettu uudelleen. Tällä hetkellä Verohallinnossa verotusta hoitavia yksiköjä ovat Henkilöverotusyksikkö (Heve), Yritysverotusyksikkö ja Veronkantoyksikkö. Henkilöverotusyksikkö on suurin yksikkö. Siihen kuuluu yhdeksän alueellista verotoimistoa, joilla osalla on useampi toimipaikka. Se vastaa henkilöasiakkaiden sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajien verotuksesta. Yritysverotusyksikkö vastaa puolestaan osakeyhtiöiden ja muiden yhteisöasiakkaiden palveluista, ohjauksesta, asiakastiedosta, verotuksesta ja verovalvonnasta ja -tarkastuksista. Veronkantoyksikön tehtäviin kuuluu verojen maksamiseen, perintään ja tilittämiseen liittyvien asioiden hoitaminen. Lisäksi Verohallinnosta riippumattomia toimielimiä ovat keskusverolautakunta ja verotuksen oikaisulautakunta. Keskusverolautakunta antaa ennakkoratkaisuja ja Verotuksen oikaisulautakunta käsittelee oikaisuvaatimuksia. (Verohallinnon organisaation 2015.)

Verotusta hoitavien yksiköiden lisäksi Verohallintoon kuuluvat Tietohallintoyksikkö, Hallintoyksikkö, Esikunta- ja oikeusyksikkö, Sisäisen tarkastuksen yksikkö, Harmaan talouden selvitysyksikkö sekä Veronsaajien oikeudenvälontayksikkö. (Verohallinnon organisaation 2015.) Verohallintoa johtaa pääjohtaja ja jokaista yksikköä johtaa yksikön oma päällikkö. Johtamisen tukena toimii johtoryhmä. Siihen kuuluu pääjohtaja, Verohallinnon yksiköjen päälliköt, Valmis-hankkeen hankejohtaja ja pääjohtajan määräämät muut virkamiehet sekä henkilöstön keskuudestaan valitsema edustaja. (Säädös Verohallinnon työjärjestyksestä 1726/2015.)

2.1. Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa

Yleiset valtion säästöpainheet asettavat paineita henkilöstötarpeen vähentämiselle ja työn tuottavuuden parantamiselle valtionhallinnossa. Samalla tarve parantaa asiakkaiden palvelun sujuvuutta lisääntyvät. Verohallinto on tunnettu siitä, että se on ollut edelläkävijä suurelle joukolle tarjottavien julkisten palveluiden sähköistämisessä Suomessa. Samalla Verohallinto on julkinen toimija, joka on kehittänyt palveluitaan asiakasystävälliseen suuntaan. Erityisesti tämä näkyy asiakkaille sähköisen asioinnin lisääntymisensä ja verotuskäytännön helpottumisena. Esimerkiksi yksityisasiakkaan kohdalla se näkyy siten, että aiemmasta veroilmoituksesta on siirrytty Verohallinnon tekemään veroehdotukseen, johon muutosehdotukset ovat tehtävissä verkkoasiointina. Toimintatapa säästää

samalla tarvittavaa henkilöstötyöpanosta. Valtion säästö- ja palvelutavoitteita on lähdetty kohtaamaan uudistuvan esimiestyön voimin.

Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa on saanut alkunsa vuonna 2011 johtoryhmän ja ulkopuolisen konsultin tekemästä hyvän johtamisen kuvauksesta. Esimiestyön linjauksia ja painopistealueita on päivitetty tämän jälkeen prosessin edetessä. Tällä hetkellä esimiestyön linjaukset ja painopistealueet Henkilöverotusyksikössä ovat luottamukseen ja arvostukseen perustuvan johtamisen edistäminen, valmentavan otteen näkyminen ja vastuunottamisen kulttuurin vahvistaminen. Lisäksi tavoitteina on nähty esimiehen roolin ja tehtävän terävöittäminen, verkostomaisen työskentelytavan vahvistaminen, kokeilemiseen kannustavan toimintakulttuurin mahdollistaminen sekä esimiestyön laadun parantaminen.

Uudistuvaan esimiestyöhön liittyen Verohallinnossa on toteutettu vastikään roolien eriyttämisprojekti, jossa aiemmin esimiesten hoitamat tehtävät on ryhmitelty esimiesten ja prosessivastaavien tehtäväkokonaisuuksiksi. Henkilöverotusyksikössä muutos on tullut voimaan vuodenvaihteessa, muissa yksiköissä jo aiemmin tai samanaikaisesti Henkilöverotusyksikön kanssa. Prosessivastaavien tehtävänä on jatkossa hoitaa toimintayksikön prosessien ohjaus tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. Lisäksi tehtävänä on seurata ja arvioida prosessin ohjauksen toteutumista yhdessä muiden prosessiin kuuluvien kanssa. Esimiehet puolestaan koordinoivat henkilöt prosessien kautta tarjolla oleviin tehtäviin. He luovat edellytykset osaamisen kehittymiselle ja suunnittelevat, seuraavat ja arvioivat tehtävántavoitteita. Esimiehet toimivat kiinteästi alaistensa kanssa ja vastaavat henkilöstöjohtamisesta.

Viimeaikaisten esimiestyölle tehtyjen muutosten vuoksi Verohallinnossa nähdään tärkeänä terävöittää ja selkiyttää esimiehen roolia. Esimiesten ja prosessivastaavien roolien eriyttämisprojektin totuttamisen myötä esimiehen työn selkeyttäminen on varsin ajankohtaista. Verohallinnossa nähdään, että nopeasti muuttunut toimintaympäristö vaatii uudenlaista johtamista. Osansa tekee myös uusien sukupolvien tuleminen työelämään. Esimies ei enää tiedä kaikkea, sillä prosessijohtamisen myötä asia- ja henkilöjohtaminen eriytyivät. Esimiehen tehtävä on näin ollen kannustaa ja valmentaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteet. Valmentava johtaminen onkin nostettu johtamisen keinoksi.

Verohallinnossa ajatellaan valmentavan johtamisen olevan työkalu, jolla lisätään työntekijöiden autonomiaa ja ymmärrystä omasta työstään osana kokonaisuutta. Sen avulla parannetaan henkilöstön sitoutumista, motivaatiota, innostusta ja ratkaisukeskeisyyttä. Se on keino, jonka avulla haastetaan henkilöstöä oppimaan ja oivaltamaan itse. Esimiestyössä se näkyy keskustelelevassa, kuuntelevassa ja kannustavassa johtamistyyliä, joka tähtää työntekijän itsenäisempään toimintatapaan. Näin kontrollin tarve vähenee.

Uudistuvassa esimiestyössä tavoitteena on, että esimies tarkentaa tavoitteet ja avaa niiden merkityksen osana kokonaisuutta. Samalla sovitaan henkilökohtaisista tavoitteista alaisten kanssa. Esimies antaa alaisille henkilökohtaisia seurantatietoja reaaliaikaisesti. Seurannalla esimies tukee toimeenpanoa sekä toimintavireen ylläpitoa ja suuntaamista eli volitiota. Palautteen antaminen on arkipäiväistä ja poikkeamiin reagoidaan nopeasti. Palautetta antamalla esimies kannustaa ja valmentaa hyviin suorituksiin. Palautteen annossa suositetaan valmentavaa palautetta, sillä se laittaa alaisen itse pohtimaan ja auttaa alaista arvioimaan suoritustaan ja ottamaan vastuuta toimintansa kehittämisestä. Tavoitteiden asettamisella, seurannalla ja palautteen annolla tavoitellaan tasapainoista tulosta.

Yhdeksi olennaiseksi esimiestyön teemaksi on noussut viime aikoina luottamus johdon, esimiesten ja muun henkilöstön välillä. Verohallinnossa nähdään, että luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen on esimiestyön perusta. Ilman niitä ei voi olla vastuunottoa. Luottamus ja arvostus edistävät toisten erilaisuuden hyväksymistä ja ovat lähtökohtana osaamisen kohdentamiselle oikein. Se edistää myös työhyvinvointia ja tavoitteena onkin työtyytyväisyyden lisääminen. Tavoitteena on läpinäkyvä, ymmärrettävä ja selkeä toimintakulttuuri ja avoin keskinäinen keskustelu. Esimieheltä vaaditaan alaisten toimintatapojen, työn laadun ja osaamisen tuntemista. Tiedon pohjalta he jakavat vastuuta osaamisen mukaan ja luottavat, että asiat tulevat hoidetuksi. Esimiehet pyrkivät antamaan työhön liittyvää reaaliaikaista palautetta työntekijöille.

Verohallinnossa halutaan siirtää painopistettä luottamukseen ja vähentää vanhanaikaista kontrolloivaa johtamista. Vastuunottamista vahvistamalla lisätään joustavuutta, jolloin tehtävästä toiseen siirtyminen on osaamisen kanssa tasapainossa ja siitä tulee luontevaa ja arkista. Esimiehet toimivat esimerkkinä ja tuntevat omat vastuunsa. Työntekijöiden pitää saada osallistua työnsä suunnitteluun. Se lisää kokonaisuuden ymmärtämistä ja sitoutumista työhön. Motivaation

lisääntymisen kautta myös työtyytyväisyys paranee. Esimiehen tehtävänä on jakaa vastuuta oikeille henkilöille ja kannustaa kokeilemaan uusia tapoja toimia.

Verohallinnon strategia 2013–2018 määrittelee johtamisen tavoitteet seuraavasti: ”Johtamisen perustana on luottamus ja keskinäinen arvostus. Johtamisemme perustuu johdon ja henkilöstön luottamukselliseen yhteistyöhön. Yhteistyö on tiivistä ja avointa. Johtamisemme on valmentavaa, se tukee työntekijää ja luo onnistumisen edellytyksiä.”

Pirjo Huhta (2013) on tarkastellut uudistuvaa esimiestyötä Verohallinnossa. Hän tutki miten esimiestyötä voidaan muuttaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta enemmän valmentavan johtamisen suuntaan. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin sähköisillä kyselylomakkeilla ja coachingkeskusteluista. Tutkimuksen mukaan johtamiskulttuurin muuttaminen Verohallinnossa vaatii pitkäjänteistä ja johdonmukaista esimiestyön kehittämistä. Johdon asettamat strategiset linjaukset, tavoitteet ja sisällön määrittely, tuen antaminen ja esimerkkinä toimiminen ovat tärkeitä. Tutkimuksen mukaan kulttuurinmuutos edellyttää yhtenäistä valmennusohjelmaa esimiehille ja esimiestyön kehitystä tukevia rakenteita. Muutoksen nähtiin vaativan koko henkilöstön sitoutumista ja myös alaisten valmentamista.

Tällä hetkellä uudistuvassa esimiestyössä on päästy siihen vaiheeseen, että suunnitteilla on esimiesvalmennuksia koko Verohallinnon tasolla lähivuosien aikana. Ensimmäiset valmennukset on jo toteutettu Yritysverotusyksikössä vuonna 2014. Elokuun 2015 ja maaliskuun 2016 välillä valmennukset toteutettiin Henkilöverotusyksikössä. Muiden yksiköiden valmennukset ovat puolestaan vielä suunnitteilla. Esimiesvalmennusohjelma perustuu johdon päivittäisiin esimiestyön tavoitteisiin ja painopistealueisiin. Esimiesvalmennusohjelmat ovat räätälöity yksikön omiin tarpeisiin ja ovat erilainen kokonaisuus kaikissa Verohallinnon yksiköissä. Valmennusohjelmassa nousee esille myös niitä aiheita, jotka Huhdan (2013) mukaan on koettu tärkeäksi. Hän nostaa kuitenkin esiin kysymyksen siitä, tuleeko esimiehille järjestettävä valmennus aidosti muuttamaan johtamiskulttuuria.

2.2. Esimiesvalmennusohjelma Henkilöverotusyksikössä

Henkilöverotusyksikön esimiesvalmennusohjelmaan osallistuivat kaikki yksikön esimiehet eri puolilta Suomea. Valmennusta toteutettiin seitsemässä eri ryhmässä, joissa oli kussakin 8–16 esimiestä. Valmennuksen taustalla oli esimiestyön linjaukset ja painopistealueet, joita pyrittiin viemään osaksi käytännön esimiestyötä. Lisäksi valmennuksen taustalla oli ajatus siitä, että se on käytännönläheinen ja antaa työkaluja arjen esimiestyöhön.

Ryhmien kokoamisessa otettiin huomioon, että niissä kussakin oli mahdollisimman vähän esimiehiä samasta yksiköstä ja, että niissä oli kokemustaustaltaan sekä uusia että vanhoja esimiehiä. Ajatuksena on ollut saada esimiehet verkostoitumaan keskenään paremmin ja oppimaan toisiltaan. Verohallinnossa tarkoituksena on ollut luoda esimiehistä toisiaan tukeva verkosto rakentamalla ryhmät niin, etteivät osallistujat tunne entuudestaan toisiaan. Samalla toiselta oppiminen mahdollistuu. Tavoitteena oli myös, että esimiehet voisivat jatkossa hyödyntää toistensa osaamista ja kehittää yhdessä esimiestyötä eteenpäin.

Esimiesvalmennus koostui kick off -tilaisuudesta ja kolmesta kahden päivän lähijaksosta, jotka oli jaoteltu teemojen mukaan. Valmennus toteutettiin kokonaisuudessaan pääkaupunkiseudulla intensiivisenä toteutuksena. Kouluttamassa oli niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisiakin kouluttajia. Valmennukseen kuului ennakko-, väli- sekä lopputehtäviä, joita esimiehet suorittivat verkossa Moodle-alustalla. Johdon ja esimiesten välistä yhteistyötä haluttiin myös parantaa ja valmennuksessa oli osana välikeskustelut oman esimiehen kanssa. Tehtävillä ja keskusteluilla pyrittiin korostamaan valmennettavan omaa osallistumista ja aktiivisuutta. Lisäksi kokoontumisissa luentojen kuuntelemisen lisäksi painotettiin yhdessä pohtimista ja keskustelua. Valmennuksen jälkeen osallistujilta kerättiin palautetta jokaisesta kokonaisuudesta erikseen.

3. Teoreettinen viitekehys

Työelämästä on kirjoitettu paljon viime vuosikymmeninä. Myös työelämä tutkimuksia on tehty enenevässä määrin ja johtajuusoppeja on syntynyt koko ajan lisää. Työelämää kuvaa jatkuva muutos, joka vaatii uudistumista koko ajan. Esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen onkin noussut tärkeäksi teemaksi organisaatioiden kehittämisessä. Vaikka johtamistyön kehittäminen on välttämätöntä, asiaa on myös kritisoitu pyörän keksimisellä uudestaan, sillä samoja asioita tulee esille eri opeissa eri termein ja sanoin (Virtanen & Stenvall 2010, 15).

Monenlaisia hankkeita on myös käynnissä, joissa uudenlaista johtamisen viitekehystä ja uusia käytäntöjä on lähdetty etsimään. Valtionneuvosto asetti 2012 työryhmän määrittelemään mitä on hyvä johtaminen nyt ja miten se siirretään käytäntöön. Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti Työelämä 2020 -hankkeen, jonka tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi. (Sydänmaanlakka 2015.) Julkisen johtamisen käsittely on kuitenkin jäänyt muun johtamis- ja esimiestyötä käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimusten varjoon (Virtanen & Stenvall 2010, 15).

Teoreettinen osuus rakentuu kolmesta laajemmasta alaluvusta. Ensimmäisenä käsittelen johtajuutta julkisessa organisaatiossa, sen tämän hetkistä tilaa, kehittymistä sekä eroavaisuuksia yksityiseen sektoriin. Toisessa alaluvussa kerron organisaation muutoksesta ja kehittämisestä yleisellä ja yksilön tasolla sekä julkisella sektorilla. Kolmas osio käsittelee johtamista ja esimiestyötä. Käsittelen sitä, mitä esimiestyö on ja mitä hyvä esimiestyö vaatii. Perehdyn erilaisiin johtamistyyliin ja kerron tarkemmin valmentavasta johtamisotteesta, joka on Verohallinnossa nostettu yhdeksi johtamisen painopisteeksi. Kolmannessa luvussa käsittelen myös luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä. Lopuksi kerron, millainen vuorovaikutus on nähty hyvänä työyhteisössä ja mitä se pitää sisällään.

3.1. Julkinen johtaminen

Johtaminen voidaan määritellä erilaisten kriteerien perusteella, sillä se kohdistuu erilaisiin asioihin ja kysymyksiin. Neilimon (2012, 68) mukaan johtavuus ei ole käsitteenä yksiselitteinen, sillä se on vaikeasti määriteltävä, laaja-alainen ja moniulotteisia ilmiö. Se on kulttuuri-, tilanne- ja organisaatiosidonnainen ja siihen liittyy kokemuserusteisuus sekä emotionaalisuus. Julkisella

johtamisella tarkoitetaan julkishallinnon johtamistyötä, joka on julkista verovaroin rahoitettua johtamista. Sen perustana ovat tietyt osaamisvaatimukset, jotka ovat yleisiä ja koskevat kaikkia julkisia johtamistehtäviä johtamisen tasosta tai toimialasta riippumatta. Johtamistyön nähdään olevan avainasemassa organisaatioin menestyksessä. (Virtanen & Stenvall 2010, 9–15.)

3.1.1. Yksityisen ja julkisen johtamisen erot

Yksityisen ja julkisen sektorin johtamisopeissa on enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Esimerkiksi yhtäläisyytenä on se, että työyhteisöjen konfliktien ratkaiseminen tai motivointi ei riipu siitä millaisessa organisaatiossa toimii. Julkisen johtamisen käytännön sisällöissä on kuitenkin painotuseroja yksityisen ja julkisen välillä. Julkisen organisaation tunnuspiirteenä on ohjattavuus ylhäältäpäin. Kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Yksityinen toimii puolestaan talouden ehdoilla sekä alhaalta ylöspäin. Julkisen sektorin johtajien toimivaltuudet ovat rajallisemmat. Työntekijöillä on pysyvien virkasuhteiden vuoksi melko turvattu asema, mikä antaa riippumattomuutta esimiehiinsä nähden. (Virtanen & Stenvall 2010, 35–38.)

Julkishallinnon johtamisen erityispiirteitä ovat organisaation tehtävä yhteiskunnallisen hyvän tuottajana. Sen tehtävistä säädetään laissa ja asetuksissa. Toiseksi julkisen johtamisen leimallinen piirre on moniulotteinen ja kompleksinen päätöksentekojärjestelmä. Julkisilla organisaatioilla on monia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneista, joiden odotuksia ja tarpeita tulee ottaa huomioon. Kolmantena julkisen johtamisen erityispiirteenä on tilintekovastuullisuuden luonne. Julkishallinnon johtajat ovat vastuussa tuloksellisuudesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta, toisin kuin yritysjohtajat ovat vastuussa taloudellisen hyödyn tuottamisesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 38–39.)

3.1.2. Julkiset johtamisjärjestelmät

Johtamisjärjestelmät julkisella sektorilla ovat kehittyneet huimasti tarkasteltaessa viimeistä sataa vuotta. Perinteinen, hallinnolliseen byrokratiaan perustuva johtamisajattelu on korvautunut uudella julkisen johtamisen (New Public Management, NPM) ja julkisen hallinnan mallilla (Governance-malli). (Virtanen & Stenvall 2010, 40.) Monissa maissa hallintoreformien taustalla on ollut

tyytymättömyys julkisen talouden tilaan, palveluihin ja verotaakkaan. Julkinen byrokratia oli paisunut suureksi, se oli tehotonta ja tuhlassa resursseja. Lisäksi vaikea julkisen talouden tilanne pakotti supistamaan. Länsimaiden hallintoreformeille NPM tarjosi yhteisen arvopohjan. (Lähdesmäki 2011, 76–77.)

NPM sai alkunsa 1970-1980 -lukujen taitteessa, mutta se tuli voimakkaasti esiin 1990-luvulla ja termiä alettiin käyttää kuvaamaan julkisen sektorin uudistuksia. Julkinen sektori oli kasvanut aina 1980-luvun lopulle saakka ilman suurempia uudistuksia, joten 1990-luvulla julkisen sektorin uudistus alkoi voimakkaana Suomessa. Taloudellinen lama antoi syyn julkishallinnon laajamittaiselle uudistamiselle, mutta sen roolia ei pidä liika korostaa. (Temmes 1998.) NPM on yleensä tutkimuksissa liitetty hallinnon modernisointiprojektiin, jonka tavoitteena oli tehostaa julkisen sektorin toimintaa ja pienentää julkisen sektorin kokoa. Yliaska (2014, 518) on väitöskirjassaan tutkinut uuden julkisjohtamisen taustaa ja leviämistä Suomeen viime vuosikymmeninä. Hänen mukaansa NPM liittyi laajemmassa kontekstissa prosessiin, jossa julkisen sektorin perusrakenteita muokattiin hyvinvointivalttiosta valmentajavaltioksi.

Temmeksen (1998) mukaan NPM on joukko toisiinsa kytkeytyneitä periaatteita ja ideoita, jotka muodostavat hallinnollis-poliittisen doktriinin. Lähdesmäki (2011, 76) mukaan, NPM on tehokkuusperiaatteita korostava. Julkista hallintoa, taloutta ja palvelutuotantoa tulisi tarkastella tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kriteerein. Julkisia kustannuksia on radikaalisti supistettava. Pyrkimyksenä on ollut luoda hallinto, joka toimisi yhä kustannustietoisemmin. Julkisen hallinnon roolia palvelujen tuotannossa voidaan pienentää ja tilaa antaa markkinamekanismeille. Virastojen ja niiden johdon toimintavapautta voidaan lisätä ja tulosvastuuta tiukentaa tulosjohtamisella. Toiminnan päämäärät, tavoitteet, vastuu ja velvollisuudet määritellään. Tavoitteita seurataan asetetuilla mittareilla. Palkitseminen suhteutetaan suoriutumiseen. (Lähdesmäki 2003.)

Uudessa julkisessa johtamisessa on otettu oppia yrityssektorilta. Toimintatavat ja vaikutteet ovat siirtyneet julkiselle puolelle. NPM korostaa johtamisesta koskevien periaatteiden yleistettävyyttä yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille. Johtaminen nähdään organisaation menestyksen edellytyksenä ja vastauksena julkisen sektorin ongelmiin. Johtajuudessa pyritään lisäämään ammattimaisuutta ja yritysmäistä johtamista. Tiukasti säänneltyjen, byrokraattisten ja hierarkkisten käytäntöjen tilalle etsitään joustavampia ja innovatiivisempia käytäntöjä. (Ryynänen 2001, Lähdesmäki 2003, Virtanen & Stenvall 2010.) Pollittin (2005, 276) mukaan joustavuus ja

innovatiivisuus ovat edellyttäneet matalia organisaatorakenteita ja vallan hajauttamista alemmille tasoille.

Uudessa mallissa korostuu myös asiakasnäkökulma. Aikaisemmin ajateltiin toimijoiden kykenevän toimimaan kuuliaisesti järjestelmän ehdoilla, uudessa mallissa nähdään toimijoiden käyttävän järjestelmän luomia mahdollisuuksia itsekkäästi hyväkseen. Näin ollen julkisen sektorin tulee päästä lähemmäksi asiakkaitaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 40–47, Lähdesmäki 2003.)

Uusi näkemys julkisen vallan roolista, tehtävistä ja vastuista on johtanut yksityistämiseen, kilpailuttamiseen ja tilaaja-tuottajamallien hyödyntämiseen (Lähdesmäki 2011, 76). Julkishallinnon johtajilta vaaditaan yhä laaja-alaisempaa osaamista. Henkilöstöjohtaminen on korostunut uuden mallin myötä. Strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, viestintä, motivointi ja laadun johtaminen ovat tärkeitä johtamisen osa-alueita. Toiminnan arvioinnin myötä johtajilta vaaditaan entistä enemmän oman toiminnan reflektointia ja kykyä tietoon perustuvaan johtamiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 48–51.)

Uudessa julkisessa johtamisessa on myös haasteita. Siihen kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia. Ammatillisen johtamisen kehittäminen, esimerkiksi julkisen johtamisen itsenäisempään suuntaan, ja samalla päätöksentekijöiden arvojen kuunteleminen ovat ristiriidassa keskenään. Innovaatiot ovat avainasemassa tuottavuuden kehittämisessä, mutta ne vaatisivat väljyyttä ja joustavuutta. Päättäjillä voi olla vaikea hyväksyä aloitteellisuus, innovatiivinen ja aktiivinen julkinen johtaminen. Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja muutосkyky ovat keskeisiä tuottavuuden kannalta. Haasteena on se, miten saada henkilöstö sitoutumaan muutoksiin, kun samalla julkista toimintaa ja palveluita supistetaan ja muutetaan markkinalähtöisemmiksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 52–53.)

Julkinen hallinnan malli on noussut esiin 2000-luvulla. Se on nähty uuden julkisen johtamisen haastavana tai sitä täydentävänä mallina. Siinä on kysymys muutoksesta, jossa hallintojärjestelmä rakentuu uudella tavalla korostamaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä yli rajojen tekeviä julkisen hallinnon toimijoita. Julkisen toimintapolitiikan toteutukseen kytkeytyy yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Verkostoissa on parhaimmillaan jatkuvaa vuorovaikutusta. Julkisilta johtajilta vaaditaan vahvaa verkostojohtajuutta, kykyä rakentaa verkostoja ja tehdä yhteistyötä. Tärkeitä ovat myös sosiaaliset taidot kuten luottamuksen ja dialogisuuden luominen. Puhdaspiirteistä

johtamisjärjestelmä sovelluksia ei julkisista organisaatioista juurikaan löydy, vaan käytännössä johtaminen on usean mallin yhdistelmä. (Virtanen & Stenvall 2010, 55–58, 40.)

3.1.3. Prosessin ja suoritusten johtaminen

Julkishallinnossa prosessien johtamiseen on kiinnitetty huomiota 1990-luvulta lähtien ja erityisesti 2000-luvun alussa. Perinteisestä linjaorganisaatiosta on siirrytty kohti prosessilähtöistä organisaatorakennetta. Linjaorganisaatiossa työnjako on perustunut funktionalisiin kokonaisuuksiin ja vahvaan hierarkkiseen ajatteluun. Prosessiorganisaatiossa prosessit ovat annettu prosessinomistajien vastuulle. Viime vuosina etenkin matriisiorganisaatiot ovat lisääntyneet Suomen julkishallinnossa. Matriisiorganisaation on linjaorganisaation ja prosessiorganisaation välimuoto, jossa muodolliseen linjaorganisaatioon rakennetaan sisälle poikkileikkaavat prosessit. Syynä prosessin johtamisen korostamiselle on ollut kaiken julkisen toiminnan perusteleminen asiakastarpeiden kautta. Toisaalta prosessiajattelu tukee vaikuttavuusajattelua ja toiminnanohjaamista, johon painetta on tullut uudesta julkisesta johtamisesta. Lisäksi prosesseja kehittämällä voidaan lisätä aktiivisesti toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–151.) Prosessin ohjauksen korostaminen on näkynyt myös Verohallinnossa, jonka prosessit ovat rakentuneet matriisiorganisaatiolle tyypillisellä tavalla. Esimiesten ja prosessivastaavien roolien eriyttäminen on ollut yhtenä toimenpiteenä tähän liittyen.

Julkishallinnossa tuloksellisuus ja suoritusten mittaaminen nousivat tärkeäksi jo 1990-luvulla. Koko valtionhallinnossa siirryttiin tulosohjauksen edellyttämään toimintamalliin, jossa otettiin käyttöön organisaatiotasojen väliset muodolliset tulossopimukset ja raportointi- ja valvontajärjestelmä. Organisaatiotasoisien suoritusten johtamisen rinnalla toteutetaan yksilötasoista suorituksen johtamista. Yksilötasoiseen suorituksen johtamiseen liittyy suorituksen määrittely, mittaaminen ja palautteen antaminen. Yksittäisen työntekijän suorituksen johtamiseen liittyy se, miten hän täyttää hänelle kehitys- ja tuloskeskusteluissa sovitut tulostavoitteet. (Virtanen & Stenvall 2010, 229–230.) Myös Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä on linjattu henkilökohtaisen tavoitteiden asettamisen, reaaliaikaisen seurannan ja arkipäiväisen palautteenannon merkitys esimiestyössä. Suorituksen johtamiseen liittyen on tärkeää myös oivaltaa, mitkä asiat motivoivat työntekijää. Usein tällaisia

asioita ovat palkka, tulospalkka, aloite- ja kannustinpalkkiot, mahdollisuus kehittyä, saatu arvostus, palaute työstä tai mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 232.)

3.1.4. Julkisen johtajuuden tila

Sitra on selvittänyt julkishallinnon johto- ja esimiesasemassa olevien henkilöiden näkemyksiä johtajuuden tilasta ja johtajuuden kehitysnäkymistä Julkinen johtajuus -barometrissa (2011). Sen mukaan suurimmat julkishallinnon johtamisen haasteet ovat tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen. Lisäksi ikääntyminen, kannustinjärjestelmät ja työhyvinvoinnin johtaminen nousevat keskeisinä haasteina esille. Uudistuvan julkishallinnon nähdään tarvitsevan uudistuvaa johtamista. Organisaatiot ja niiden tehtävät ovat erilaisia, jotenka ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa uuden johtajuuden mallia. Hyvä julkinen hallinto tarvitsee hallinnon alojen ja tasojen välisen yhteistyön parantamista sekä vuorovaikutuksen lisäämistä eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi tärkeää on toimintakulttuurin kehittäminen avoimemmaksi ja innovatiivisemmaksi.

Sitran selvityksen perusteella johtajuuteen ollaan melko tyytymättömiä. Syynä tähän ovat selkeiden linjanvetojen puute johdon taholta, hämäriksi jäävät tavoitteet, puuttuva johtaminen ja reaktiivinen tapa hoitaa asioita. Tyytymättömyyttä aiheuttavat myös hierarkkisuus, sääntöjen ja kontrollin korostaminen, epäselvät roolit ja tehtävät, organisaation suosikkijärjestelmät, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen sekä aidon vuoropuhelun vähäisyys. Henkilöstö kokee, ettei heidän näkemyksiään kuunnella. Usein esille tuli myös se, että esimiehet eivät tunne alaistensa työn sisältöä, johdon tuki on riittämätöntä, henkilöstöjohtaminen koetaan heikoksi ja asiajohtamisen sijaan kaivataan enemmän ihmisten johtamista. (Julkinen johtajuus barometritutkimus 2011.)

3.2. Organisaation muutos ja kehittäminen

Organisaation muutoksesta ja kehittämisestä on alan kirjallisuudella käsitelty laajalti eri näkökulmista. Jatkuvien muutosten aikakaudella uudistuminen on tärkeä osaamisalue. Jatkuva kehittäminen nähdään keskeisenä periaatteena organisaation laadunhallinnassa. Kehittämisen tavoitteena on mission toteuttaminen ja sen tarkentaminen. Se on organisaation aktiivista ongelmien ratkaisemista ja oppimista, joka pitää sisällään korjaavat toimet sekä virheiden ehkäisyn. Yleisesti

nähdään tärkeänä, että organisaatiokulttuuri tukee jatkuvan kehittämisen ajatusta. Kehittäminen ja parantavien toimenpiteiden tekeminen ovat jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Työntekijä nähdään asiantuntijana omassa työssään ja häntä tuetaan ja kannustetaan kehittämistyössä. (Borgman & Packalen 2002, 21–22.)

Borgman ja Packalen (2002, 24–25) kuvaavat jatkuvaa kehittämistä prosessina, johon liittyy myös henkilökohtainen kehittyminen. Tehokas toisten ihmisten johtajan tulee ensin kyetä hallitsemaan itseään. Ensin tulee saavuttaa itse tietty toimintansa ymmärtämisen taso ja kurinalaisuus. Jatkuva itsensä kehittämisen periaate johdattaa uusille ymmärtämisen tasoille ja toimintatapoja sovellettaessa ne jalostuvat edelleen. (mts. 32–33.) Henkilökohtaiseen kehittymiseen liitetään alan kirjallisuudessa myös oppimisen käsite. Ruohotie (2002, 9) puhuu ammatillisesta kasvusta oppimisprosessina tai jatkuvana oppimisena. Yksilö hankkii oppimisen kautta niitä taitoja, tietoja ja kykyjä, joita hyödyntämällä voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Henkilöt, jotka ovat sitoutuneet jatkuvaan oppimiseen, ovat avoimia uudelle tiedolle ja pyrkivät ajoissa ennakoimaan sekä välttämään osaamisaukkoja. Näin ollen heidän oppiminen on suunniteltua, tarkoituksellista sekä itseohjautuvaa.

Pontevan (2010, 10) mukaan työntekijät kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset hyvin eri tavoilla. Joidenkin on helpompi päästä kiinni uusiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Toiset kyseenalaistavat muutoksen tai ovat välinpitämättömiä, eivätkä pysty mukautumaan niihin ilman vahvaa tukea. Suhtautumiseen vaikuttaa etenkin muutoksen hyödyt, jotka voivat näkyä toisille merkityksellisempänä. Ponteva kuvaa muutosta kuitenkin jatkuvana ja osana organisaation arkea. Luontevaa siitä tulee, kun työntekijä suhtautuu siihen avoimesti ja myönteisesti.

Organisaation näkökulmasta tehtävänä on resursoida ja tukea oppimista, joka parantaa työsuorituksia ja varautuu tulevaisuuden suoritusvaatimuksiin. Se on organisaatiossa yleisesti näkyvää huolta uuden tiedon hankinnasta, yleistä uskoa sen tarpeellisuudesta ja tiedon hankinnan sekä soveltamisen arvostamista. Oppimisen resursointi ilmenee esimiesten tukena, osaamisen kehittämistä arvostavana henkilöstöpolitiikkana, kehittämisohjelmina ja suorituksen arviointina. Kehittämismuotoina ovat usein seminaarit, vuorovaikutustilanteet ja koulutustapahtumat kuten valmennusohjelmat. (Ruohotie 2002, 10.)

Hirvihuhan (2006, 11) mukaan henkilökunnan valmennuksesta voi olla suurikin hyöty, jos toteutus ja tavoitteet ovat hyvin harkittuja. Onnistuessaan valmennus auttaa selventämään organisaation tehtävän ymmärrettäväksi kaikille. Se auttaa ymmärtämään, mitä tavoitteet ja päämäärät tarkoittavat. Se edistää myös sitoutumista organisaatioon ja työtyytyväisyyttä, kun henkilö kokee työtehtävät merkityksellisiksi ja ymmärtää kokonaisuutta paremmin. Valmennuksen nähdään vaikuttavan myös yhdessä toimimiseen, sillä usein käsitellään työyhteisön yhteistyökysymyksiä esimerkiksi kohdattujen ongelmien kautta. Viime kädessä valmennus näkyy asiakastytytyväisyytenä, tuloksellisuutena ja henkilökunnan vähäisempänä vaihtuvuutena.

Uudistuminen ja muutosten aikaan saaminen nähdään tärkeänä osaamisalueena julkisessa johtamisessa. Siihen kuuluu kyky tunnistaa uudistamistarpeet ja kyky toteuttaa sovitut toimenpiteet. Muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on korostettu ylimmän johdon ja keskijohdon merkitystä muutosten ideoinnissa, suunnittelussa ja toteutuksessa. Tätä on korostettu myös julkisissa organisaatioissa viimeisten vuosikymmenten aikana. Organisaatiomuutoksissa tulisi huomioida johtajuuden kaksi ulottuvuutta, ihmisten ja asioiden johtaminen. Näitä molempia tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää organisaatiomuutosten olemusta ja kehittää toimintatapoja. Tärkeää on myös huomioida organisatorinen konteksti. Tiedon soveltajilla pitää olla myös sen suhteuttamisen kykyä. Mikä toimii jossakin, ei välttämättä toimi jossain muualla. (Virtanen & Stenvall 2010, 119–120, 207–208.)

Jaakko Koivumäki (2008) on väitöskirjassaan havainnut, että valtion asiantuntijaorganisaatioissa on paljon epävarmuutta johtuen jatkuvista ja henkilöstön mielestä huonosti perustelluista organisaatiomuutoksista. Viime vuosien aikana työ koetaan itsenäistyneen, tulleen mielekkäämmäksi ja monipuolistuneen. Samalla kuitenkin työn rasittavuus on kasvanut ja luottamus ylimpään johtoon on heikkoa.

3.3. Johtamis- ja esimiesosaaminen

Julkishallinnon johtajia ja esimiestyötä tekevien on tärkeää omata tietyt osaamisalueet. Virtanen ja Stenvall (2010, 84–85) pitävät julkisen johtamisen kivijalkoina käsitteellistä ajattelukykyä, vuorovaikutteisuutta, työskentelyn tavoitteellisuutta, optimaalisten työskentelyolosuhteiden

turvaamista ja mahdollistamista, kokonaisuuden hallintaa, julkishallinnon arvopohjan huomioinnista sekä uudistumiskykyä. Samansuuntaisia osaamisvaatimuksia on listannut myös Juuti (2009, 106–113). Hänen mukaansa johtaminen on tulossuuntautunutta toimintaa, joka toteutuu hyvän vuorovaikutuksen myötä, perustuu itsensä johtamiseen ja asioiden hoitamiseen toisten kanssa sekä asettaa omat voimavarat johtamistyön keskiöön.

Julkinen johtamis- ja esimiestyö perustui Suomessa pitkään siihen, että johtamistehtävät olivat palkinto pitkästä työurasta. Huomiota ei välttämättä kiinnitetty kykyihin vaan virkavuosiin. Tämä traditio on vähitellen murtunut. Toisena perinteenä on ollut vankka substanssiosaaminen johtamansa organisaation alalta, jolloin johtamisosaamisesta on saatettu tinkiä. Myös tämä tapa on alkanut murtua ja nyt tilalle on tullut julkisen johtamistyön osaamisen korostaminen. Kehitys on alkanut näkyä myös julkisen hallinnon ylimpiä virkaportaita alemmissa johtamistehtävissä. Yleisjohtajuudelle on muodostunut yhä enemmän kysyntään hallinnon sisällä ja julkisen johtamisen ammattitaitoa on alettu arvostamaan julkishallinnon ulkopuolellakin. (Virtanen & Stenvall 2010, 244–245.)

Esimiehenä on tärkeä muodostaa käsitys omasta roolistaan ja tehtävistään työyhteisössä. Lähtökohtana on, että esimies ymmärtää oman tehtävän merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön hyväksi. Tärkeää on hyödyntää henkilöstön osaamista sekä kuunnella heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan. Tarvittaessa esimiehen tulee tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2001, 13–15.) Jalava (2001, 19) kuvailee, esimiesroolin muodostuvan odotusten tunnistamisesta ja toiminnan muuttamisesta sen mukaan, osaamisesta sekä omasta persoonasta.

Esimiestyössä persoonallisen ja ammatillisen minän välinen tasapaino vaikuttaa esimiehen onnistumiseen tehtävässään. Esimiehen tulee olla ammatillinen, mutta kuitenkin käyttää omaa persoonaa alaisiaan kohdatessa. Esimiesroolin vuoksi häneen suunnataan paljon odotuksia ja hänen puoleensa käännetään ongelmatilanteissa. Esimiehen ja alaisten suhde muotoutuu valtasuhteeksi, jolloin esimiehellä on työnjohto-oikeus alaisiinsa ja alaiset puolestaan ovat riippuvaisia esimiehestä. Tästä seuraa, että esimieheltä halutaan avointa, rehellistä ja tasapuolista otetta. Järvinen korostaa, että johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan ja opitaan. Toisilla voi työhön olla paremmat edellytykset kuin toisilla, mutta siihen on mahdollista oppia. Hyvin usein siihen kuitenkin suhtaudutaan synnynnäisenä ominaisuutena, eikä työssä toimimista varten osata vaatia johtamiskoulutusta. (Järvinen 2001, 139–141.)

Hyppänen kuvaa (2013, 261) esimiesosaamista kehittymismatkaksi. Ensimmäisenä on tärkeää tunnistaa oma tilanne ja omat toimintatavat liittyen ammatilliseen osaamiseen, vuorovaikutusosaamiseen, johtamisaosaamiseen, tehokkuusosaamiseen, hyvinvointiosaamiseen ja itseluottamukseen. Ensimmäisenä on pysähtyminen, näkeminen ja tilanteen hyväksyminen, nämä tulevat usein oman pohdinnan tai saadun palautteen myötä. Seuraavana vaiheena on oivallus ja motivoituminen, jotka vaativat tietoa, taitoa sekä tahtoa. Tärkeää on myös konkreettisten muutospäätösten ja kehittymistavoitteiden asettaminen sekä mahdollisten välitavoitteiden asettaminen. Näin ollen haasteesta tulee selkeämpi, saavutettavissa oleva ja palkitseva. Kehitysmatkalla saatuja oivalluksia tulee hyödyntää ja kokeilla käytännössä. Vanhoista tavoista pitää päästä eroon. Erityisen tärkeää on saada palautetta kollegoilta, alaisilta ja omalta esimieheltä.

Rötkinin (2015, 14) mukaan oleellista esimiestyön onnistumisessa on myös tehtävänkuvan määrittely ja sen selkeys. Se luo perustan sille, että esimiestyötä voidaan arvioida ja ylipäättänsä toteuttaa. Määrittelemällä odotukset voidaan perustella, miksi tiettyjä asioita tehdään tai ei tehdä. Ilman selkeää määrittelyä syntyy tyytymättömyyttä ja väärinkäsityksiä. Kaiken kaikkiaan esimiestyön kehittäminen vaatii organisaatiolta hyvää suunnitelmaa. Mielessä täytyy pitää sekä nykyiset että tulevaisuuden tarpeet. Tämän päivän haasteiden ja perustehtäviin liittyvän osaamisen kehittäminen voi olla jo huomenna vanhentunutta. Toimintaympäristön muuttuessa jäykkä strategia voi olla nopean uudistumisen esteenä ja nykyään suositaan selkeän päämäärän asettamista, missä toimintaympäristön muutosten reagoinnille on tilaa. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Hamel & Breen (2007, 59) ovat listanneet merkittävimpiä johtamisen haasteita. Heidän mukaansa uudistuminen, osallistavuus ja sitoutuminen ovat haasteita, joihin organisaation on osattava vastata. Toiminnan on uudistuttava yhä nopeammin. Asiakkaita ja tulevaisuuden näkymiä on osattava ennakoida ja kuunnella. Kehittymisen on oltava jatkuvaa ja innovaatioiden olla osa joka päiväistä toimenkuvaa. Työilmapiiriä on puolestaan uudistettava niin, että kaikki motivoituvat ja sitoutuvat antamaan parastaan.

Mari Salo (2008) on selvittänyt, miten työterveyshuollosta tukea hakeneet esimiehet kuvaavat työssä jaksamistaan. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä esimiestä, joiden työhön kuului henkilöstöjohtamista. Tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten työssä korostuivat enemmän

jaksamisessa auttavat voimavarat kuin jaksamista koettelevat vaatimukset. Esimiesten käsitykset itsestään, suhtautumisestaan työhön ja toiminnastaan esimiehenä näyttäytyivät voimakkaasti sekä voimavaroina että vaatimuksina. Esimiestyön voimavarat ja vaatimukset liittyivät suurimmalta osin ihmisiin ja heidän kanssaan toimimiseen.

Tutkimuksen perusteella organisaatioissa olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää nykyistä laajemmin ja vakiintuneemmin vertaisryhmiä esimiesten työssä jaksamisen tueksi. Sosiaalisen tuki ja siihen sisältyvä vertaistuki osoittautui keskeiseksi jaksamista tukevaksi tekijäksi esimiestyössä. Vertaisryhmien hyödyntäminen olisi hyvä toteuttaa työnohjauksen muodossa, jolloin esimieskollegoilla olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiään ja prosessoida ongelmanratkaisullisesti työhönsä liittyviä kysymyksiä asiantuntijan johdolla. Tutkimuksessa huomattiin myös, että kokemuksella ja sen puutteella on merkitystä jaksamiseen. Uusien, tehtävissään aloittavien esimiesten perehdyttämiseen ja mentorointiin on tarkoituksenmukaista panostaa organisaatioissa. Kokeneiden esimiesten toimiminen uusien esimiesten mentoreina mahdollistaa sen, että työkokemuksen karttuessa muodostunut ns. hiljainen tieto siirtyy työntekijäsukupolvelta toiselle. (Salo 2008.)

3.3.1. Johtamistyylit

Erilaisia johtamismalleja, menetelmiä ja oppeja on valtava kirjo. Viime aikoina on puhuttu muun muassa vuorovaikutteisesta, jaetusta, transformationaalisesta, autenttisesta, palvelevasta ja positiivisesta johtamisesta. On tyypillistä, että johtamistyöhön tulee erilaisia muoteja. Ne määrittelevät sen, mitkä tekijät vaikuttavat tehokkaaseen johtamiseen ja antavat ratkaisuja ongelmiin. Johtamistyyliessä painottuu eri asiat ja ne sopivat erilaisiin työyhteisöihin. Uusien johtamistyylien ja järjestelmien syntyminen ei ole tarkoittanut sitä, että aikaisempi tieto olisi korvautunut tai unohtunut. (Virtanen & Stenvall 2010, 63.)

Myös valmentava johtamistyyli on noussut viime aikoina varteenotettavaksi ja keskeiseksi johtamismalliksi. Verohallinnossa johtaminen on linjattu valmentavan johtamistyylin mukaan. Valmentamisessa on kaksi osapuolta, valmentaja ja valmennettava. Toisella on tarve kehittyä ja toisella on mahdollisuus tarjota sitä. Valmennuksesta hyötyvät molemmat osapuolet, organisaatio ja

viime kädessä asiakkaat. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 9–18.) Valmentava johtaminen perustuu ajatukselle, että alaisilla on voimavaroja ja kykyjä itse löytää ratkaisuja ongelmiin. Esimiehen rooli on olla tukija matkalla tavoitteisiin ja kehittymiseen. Oleellista on avointen kysymysten esittäminen ja aktiivinen kuuntelu. Kehittymisen tavoista, keinoista ja esteistä keskustellaan avoimesti. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Kansanen (2004, 23–24) mukaan johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat niin kuin pitää. Valmentavan johtamisen ydin on, että esimies keskittyy asioihin, joilla saavutetaan parhaat mahdolliset tulokset. Valmentava johtaminen on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Perustana valmentavassa johtamisessa on suoritusten johtaminen, joka puolestaan perustuu tulos- ja tavoitejohtamiseen. Se ottaa huomioon, mitä tehdään ja kuinka toimitaan odotuksia vastaavien suoritusten aikaansaamiseksi. Valmentavassa johtamisessa sovitaan yhteiset painopistealueet ja yhtenäistetään suoritustapoja sellaisiksi, että ne vievät parhaiten organisaatioita yhteisiin päämääriin. Tavat toimia juurtuvat asteittain organisaation pysyväksi pääomaksi.

Kansanen (2004, 27) määrittelee valmentavan johtamisen tarkoituksiksi parantaa suorituskkyä ja aikaansaannoksia luomalla suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja tilanteita. Toiseksi tarkoituksena on myös antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta. Kolmantena tarkoituksena on arvioida tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen palkitsemisen perustaksi. Keinoina valmentavassa johtamisessa on tavoitteen asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus.

Carlssonin ja Forsselin (2012, 46) mukaan valmennuksen ajatuksena on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa niin, että hänen toimintatapansa kehittyvät. Asiantuntija on valmentaja, joka tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. (Carlsson & Forssell 2012, 46.) Hirvihuhta (2006, 88) mainitsee yhtenä valmentavan otteen keinona haastaa valmennettavaa tarkastelemaan omaa osaamistaan. Ammattitaitoa ikään kuin pilkotaan osiin yksittäisiksi taidoiksi. Samassa yhteydessä voi haastaa valmennettavaa pohtimaan itse, miten se näkyy ja mitä siihen taitoon kuuluu.

Valmentamiseen liitetään kirjallisuudessa muitakin käsitteitä, yksi merkittävimmistä on englanninkielinen käsite coaching. Valmennus ja coaching usein limittyvät keskusteluissa ja kirjallisuudessa, esimerkiksi Hirvihuhta käyttää molempia käsitteitä limittäin. Hirvihuhta kuvailee ongelmana olevan se, että termistö on vakiintumatonta ja vielä melko uusi. Hän kuvailee coachingin olevan yleisnimitys työhön liittyvälle keskustelumaiselle valmentamiselle. (Hirvihuhta 2006, 8.) Aiempaa uudemmassa teoksessa Carlsson ja Forssell (2012, 47) puolestaan erottavat ne toisistaan. He kuvaavat coachingin lähtevän vastaanottajan lähtökohdista, toisin kuin valmennuksen. Heidän mukaansa coachingissa ei myöskään siirretä tietoa, kuten valmennuksessa on tapana tehdä. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) puolestaan kuvaavat valmentavan johtamisen ammentaneen paljon coachingista. He kuvailevat coachingia luottamukselliseksi yhteistyösuhteeksi, jossa riippumattomuus ja ulkopuolisuus ovat tärkeitä. Esimies-alaissuhde on puolestaan riippuvuussuhde, jossa esimies voi toimia valmentavana tukien ja sparraten.

3.3.2. Luottamus ja yhteisöllisyys

Jaakko Koivumäki on väitöskirjassaan (2008) tarkastellut luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä ja rakentumista muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimus osoitti, että luottamus on työyhteisön sosiaalista pääomaa, siksi että se tekee päivittäisestä työstä sujuvaa. Se myös vähentää työn kuormittavuutta, koska se helpottaa töiden jakamista. Se suojaa ulkopuolelta tulevilta uhilta. Vastaavasti luottamuksen puute lamaannuttaa yhteistyön. Lähityöskentelyssä vallitseva luottamus ja yhteisöllisyys sitouttavat organisaatioon ja vähentävät työperäisten stressioireiden kokemista. Tutkimuksessa havaittiin, että luottamusta lähiesimieheen synnytti etenkin saatu tuki ja esimiehen innostavuus.

Luottamus määritellään osapuolten molemminpuoliseksi tunteeksi. Se syntyy yhdessä koetuista asioista ja se lunastetaan teoilla. Luottamus on yhteistyön perusta, sillä ilman sitä oikeista tuntemuksista ei kerrota. (Kuuselan 2013.) Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan myös luottamuksella ja kustannuksilla on yhteys toisiinsa. Kun luottamusta alaisiin ei ole, esimiehen tekemä valvominen lisää kustannuksia. Alainen puolestaan kokee luottamuksen puutetta, joka voi aiheuttaa sairauslomaa. Hyvässä luottamuksessa työntekijä saattaa tehdä paljon enemmän kuin häneltä oikeastaan odotetaan.

Luottamukseen liittyy oleellisesti myös arvostuksen osoittaminen. Luottamuksessa ja arvostuksessa korostuvat eri asiat. Luottamus on pohja yhteistyölle ja ohjaa kantamaan vastuuta. Arvostus on puolestaan lisä, joka välittää kannustusta ja tekee sen näkyväksi. Se syntyy kohdatuksi ja kuulluksi tulemisesta. Mahdollisuus vaikuttaa sekä toisten luottamus ja suhtautuminen omaan osaamiseen vaikuttavat arvostuksen kokemiseen. Ajan antaminen ja pysähtyminen ovat tärkeää, kun taas niukkasanaisuus ja kiire koetaan helposti kiinnostuksen puutteena. Arvostuksen puute johtaa sitoutumisen ja motivoitumisen vähenemiseen. Arvostava kohtelu koskee kaikkea ja myös organisaation johdon kiinnostuksella ja välinpitämättömyydellä on vaikutuksensa. (Kuusela 2013.)

Verkostomainen toimintatapa on myös oleellista toimivassa organisaatiossa. Se tarkoittaa useimpien toimijoiden yhteistyöhön nojaavaa toimintatapaa. Tällainen toimintatapa on saavuttanut vakiintuneen aseman työelämässä ja se nähdään usein tavoitteena. Verkostomaisen työskentelytavan vahvuutena on, että yhteisellä päätöksenteolla ja toiminnalla saadaan parempia ratkaisuja kuin itsenäisellä toiminnalla. (Koppenjan & Klijn 2004, 115.) Kollegoilla on suuri merkitys onnistumisessa. Toisilta asiantuntijoilta voi pyytää näkemyksiä ja saada laajan kuvan asioista. Toisaalta kollegoiden avulla voi huomata tekevänsä asioita väärin tai turhan vaikeasti. Verkosto on myös hyödyllinen asioiden purkamisen ja jakamisen kannalta. Kollegojen kanssa olisi hyvä tavoitella avointa, tasavertaista ilmapiiriä, jossa toisia autetaan ja tavoitteisiin pyritään yhdessä. (Kuusela 2013.)

3.3.3. Vuorovaikutus

Oikeanlaisen vuorovaikutuksen merkitys on korostunut viime aikoina esimiesten ja alaisten välisessä suhteessa. Vastavuoroisuuden nähdään olevan oleellinen luottamuksen edistäjä. Vuorovaikutuksessa esimies ja työntekijä jakavat tietoa ja luovat yhteistä todellisuutta. Vuorovaikutukseen kuuluu niin kyseleminen kuin kuunteleminenkin. (Kalliomaa & Kettunen 2010.) Ristikangas ja Ristikangas (2013, 105) puolestaan kuvaavat oikeanlaista vuorovaikutuksen tapaa vuorokuuntelun käsitteellä. Kuuntelu on aktiivista pyrkimystä ymmärtää puhujaa ja samalla vaientaa omien ajatusten ääni. Esimiehenä kuunteleminen on uuden oppimista alaisista ja yhteistyösuhteen rakentamista. Oleellista on, että puhuja saa esimieheltä jakamattoman huomion ja esimies keskittyy puhujaan koko

olemuksellaan. Esimies jättää pois henkilökohtaiset kysymykset, häiriötekijät sekä ennakkokäsitykset. Tällaisesta aktiivisesta kuuntelusta välittyy arvostus ja kunnioitus.

Dialogisuus nähdään tällä hetkellä yhtenä merkittävänä tekijänä työelämän johtamisessa ja kehittämisessä. Dialoginen johtaminen on ollut esillä monissa työelämän kehittämisprojekteissa. Esimerkiksi Työelämä 2020 -hankkeessa kaikki osapuolet huomioon ottavaa dialogista vuorovaikutusta nähdään erinomaisena tapana parantaa suomalaista työtä. Menestyvässä organisaatiossa henkilökunnan osaaminen ja luovuus on hyödynnetty, henkilökunta on motivoituneita ja työ on tuottavaa. On huomattu, että nämä asiat vaativat dialogista johtamistapaa ja aitoa dialogia kaikkien osapuolten kesken. (Syvänen ym. 2015, 13–15.) Dialogisuudella tavoitellaan kollektiivista ajattelua, joka on yksilön ajattelua vahvempaa. Siinä tavoitteena ei ole analysoida, väitellä tai vaihtaa mielipiteitä, vaan malttaa lykätä oman mielipiteen ilmaiseminen ja kuunnella ja katsoa mitä se tuottaa. Tarkoituksena on pyrkimys ymmärtää ja nähdä uusia vaihtoehtoja. Sen edellytyksenä on oppia kuuntelemaan toista syvällisesti. (mts. 33–35.)

Vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan vain joka neljäs Suomen yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista toteuttaa dialogisen johtamisen periaatteita ja ovat innovatiivisia (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014). Syväsen ym. (2015) ovat Dinno-tutkimusohjelmassa selvittäneet dialogisen johtamisen vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämistarpeita. Johtamisen keskeisenä haasteena on saada kaikkien voimavarat ja luovuus käyttöön innovoinniksi. Tärkeintä olisi, että johto perehtyisi kunnolla työntekijöiden ideoihin ja veisi niitä aktiivisesti eteenpäin. Vaikka dialogisuus on ollut paljon esillä viime aikoina, ei sen lisääntyminen ole johtamisen arkikäytännöissä niinkään näkynyt. Sen toteuttaminen käytännössä on haastavaa, etenkin ristiriitatilanteissa. Dialogiseen johtamisen edellytyksenä on suora puhe, aito läsnäolo, syväkuuntelu, kunnioitus, odottaminen, reflektointi ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tutkimuksen mukaan dialogisella johtamisen tukee työmotivaatiota ja mahdollistaa uudistumista. Suurimpana uhkatekijänä on kiire, kun uudistumiselle ja dialogille ei ole aikaa.

Palautteen antaminen on olennainen osa esimiesosaamista ja luottamuksen ja arvostuksen osoittamista. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 6) määrittelevät palautteelle kaksi tehtävää. Se näyttää missä olet ja pitää sinut oikeassa suunnassa. Palautteen avulla saa tietoa käyttäytymisen vaikutuksista toisiin ihmisiin. Niiden avulla oppii tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet ja ne

myös ohjaavat päätöksenteossa. Palautteella nähdään olevan sitä suurempi voima mitä enemmän sitä annetaan toisille työyhteisössä. Rötkin (2015, 110–111) puolestaan pitää palautteen antamisen päämotiivina onnistumisen tukemista. Toiseksi syyksi hän määrittelee itsetuntemuksen kehittäminen. Merkityksellistä jatkoon kannalta on, että palautetta annetaan siitä tavasta, jolla lopputulokseen päästiin, eikä pelkästään lopputuloksesta.

Palautteen antamisen pitäisikin olla yksi keskeinen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen muoto. Ajan antaminen ja mielipiteen kuunteleminen ovat kannustamisen ja arvostamisen keinoja. Palautteen avulla voidaan vaikuttaa itseluottamukseen, innostukseen, auttaa jaksamaan ja auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Palautteen lisäksi myös kannustaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat tärkeitä. Kannustaminen on tunnustusta ja kiitoksen osoittamista. Se edesauttaa sisäisen motivaation lujittamista. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Yhtenä oleellisena asiana on myös vastuunottamiseen kannustaminen ja osallistaminen. Tulevaisuudessa työpaikat rakentuvat entistä enemmän korkean koulutuksen ja ammattitaidon varaan. Korkeasti koulutetut haluavat kantaa vastuuta omasta työstään, eikä käskyttävä johtamistyyli enää toimi. Työssä viihtyminen parantuu, kun työntekijä saa itse ohjata työtään ja saadessaan luottamusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

4. Arviointi- ja vaikuttavuustutkimus

Työorganisaatioiden kehittämistä tukevan tiedon tarve on kasvanut voimakkaasti viime vuosikymmeninä. Sen kasvu on johtanut siihen, että erilaisten käytäntöjen arviointi on lisääntynyt merkittävästi. Suomessa arviointikäytännöt ovatkin levinneet laajalti suomalaiseen yhteiskuntaan ja hallintoihin. Se on levinnyt lähes kaikkiin hyvinvointivaltion toimintoihin ja palveluihin. Arvioinnin halun lisäksi sitä ohjaa lainsäädäntö, sillä 1990- ja 2000-luvuilla asetettiin arviointiin velvoittavia säädöksiä. Kaikkien valtion virastojen ja laitosten tulee seurata toimintansa kustannuksia, toiminnallista tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Arvioinnin tarkoitukset ja kohteet ovat viime aikoina myös moninaistuneet. Kohteina on niin kokonaisia organisaatioita kuin yksittäisiä projekteja, toimintaohjelmia ja työyhteisöjä. (Rajavaara 2007, 12–13.) Arviointitutkimuksesta käytetään toisinaan myös käsitettä evaluaatiotutkimus, mutta käytän tässä työssä käsitteitä arviointi ja arviointitutkimus.

Arvioinnilla tarkoitetaan yksilöllistä ja kollektiivista oppimisprosessia. Sen tarkoituksena on saada aikaan systemaattista tietoa, johon liitetään arvo- ja hyötypäätelmä niin, että tietoa voidaan käyttää ohjaamaan jotakin sosiaalista toimintaa pääsemään paremmin sen tavoitteisiin. Siihen liittyy voimakkaasti ansioiden ja arvion määrittäminen. Usein sillä vertaillaan tavoitteita saavutettuihin tuloksiin. Arvioinnilla pyritään parantamaan tai tehostamaan toimintoja. Siihen sisältyy muutoksen vaatimus ja se lisää asioiden näkyvyyttä, joten se onkin uhkana arvioinnin kohteeksi joutuville. (Raivola 2000, 65–67.)

Raivolan (2000, 67) mukaan arvioinnin tehtävänä on tiedon levittäminen ja ongelmien nostaminen asianosaisten tietoon. Arvioiminen on usein arvokas voimavara organisaation johdolle, mutta sitä tulisi käyttää harkitusti. Arvioinnilla voi olla sosiaalisia kustannuksia kuten stressiä, mielipahaa, päämäärien hämärtymistä tai organisaation itsepetosta. Näin tapahtuu helposti silloin kun arvioitavat eivät voi vaikuttaa prosessiin tai eivät tiedä mihin tietoa käytetään. Kun arviointia käytetään organisaation ja yksilön toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen, arvioitavan ei tarvitse käyttäytyä defensiivisesti.

Arvioinnissa on siirrytty yksittäisen oppijan arvioinnista organisaation tai ohjelmien arviointiin (program evaluation). Tavoitteet nähdään arvioinnissa toiminnan kriteereinä. Tavoitearviointissa

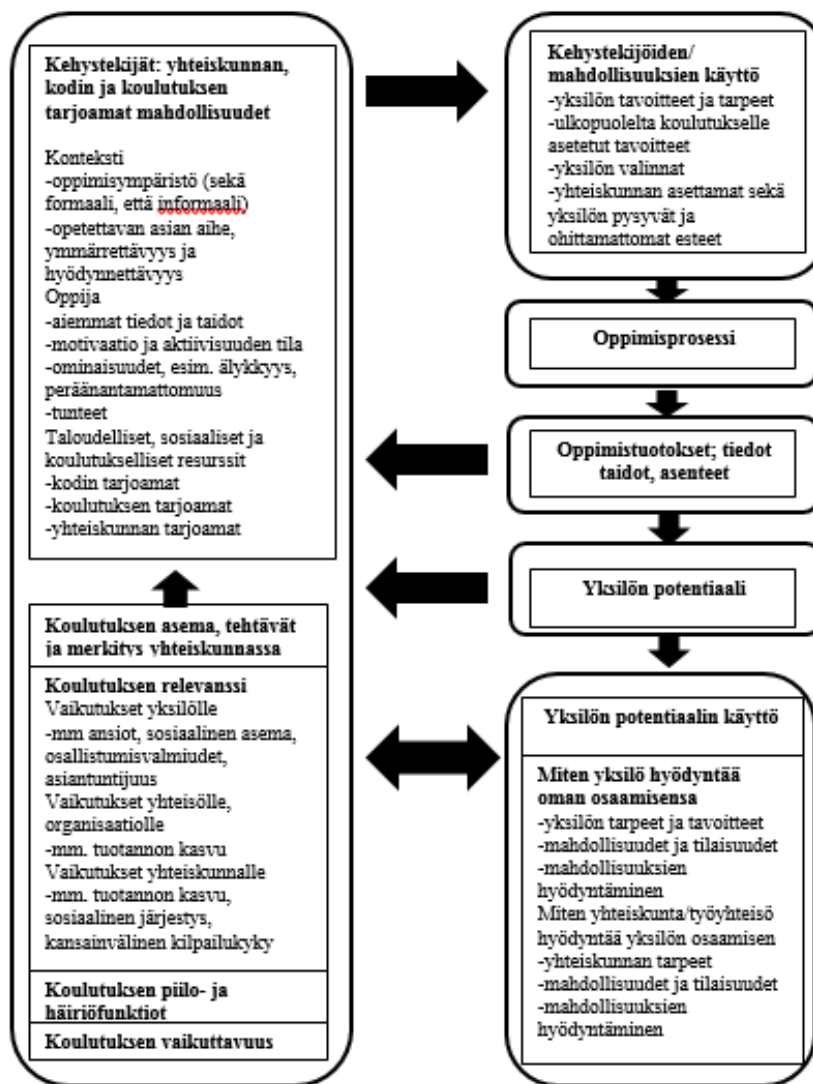
määritellään ennakoon halutut tulokset ja tavoitteet sekä mitataan näiden saavuttamista. Tavoitteiden asettaminen kuuluu organisaatiolle. Ne ovat ohjelmille välttämättömiä, mutta niiden orjallinen seuraaminen voi olla esteenä tehokkaalle toiminnalle. Arvioijan tulee olla tarkkana, että huomaa myös tavoitteen ulkopuolelta nousevat asiat. (Raivola 2000, 72–73.) Tulosten käyttötarkoitus voidaan erotella formatiiviseen ja summatiiviseen. Formatiivisella pyritään laadun kehittämiseen. Summatiivisella puolestaan tulostavasti tai laadunvarmistuksen tarkistamiseen. (mts. 97.)

4.1. Valmennuksen vaikuttavuus

Henkilöstön kehittämisen tavoite on uusien tietojen ja taitojen oppiminen sekä niiden taitojen soveltaminen käytännössä. Olennaista on, että tällaisen toiminnan vaikutuksia arvioidaan. Arvioinnilla pyritään ohjaamaan kehittämistä ja se antaa tietoa siitä missä asioissa onnistuttiin ja missä ei. Tällaisen kokoavan arvioinnin rinnalla on hyvä toteuttaa arviointia myös koko ohjelman aikana. (Hätönen 1999, 85–86.)

Valmennuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan tavoiteltavaa, positiivista valmennuksen onnistumista ja sen tavoitteiden sekä tehtävien täyttymistä. Vaikuttavuudessa on tärkeä huomioida välittömät oppimistulokset, jotka perustuvat asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi on huomioitava myös muut oppimistulokset, vaikka tavoitteet eivät täytyisikään. Toisaalta vaikuttavuutta on tarkasteltu myös tarpeiden tyydyttämisenä. Tarpeet voivat olla niin yksilöllisiä kuin yhteiskunnallisiakin. Lisäksi vaikuttavuus voi ilmetä myös neutraaleina tai negatiivisina seurauksina. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 12.)

Koulutuksen vaikuttavuutta tarkastellessa käsitteille vaikuttavuus, tehokkuus, taloudellisuus, tuottavuus, tuloksellisuus ja kannattavuus, on annettu erilaisia merkityksiä tieteen- ja hallinnonalasta riippuen. Malleja on myös hyvin erilaisia. Painottamalla erilaisia käsitteitä on haluttu tuoda esille arvonäkökulmia ja toiminnan painopiste- sekä kehittämisalueita. Vaikuttavuuden malleilla on haluttu kiinnittää huomiota arviointinäkökulmiin- ja paradigmoihin. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 12–13.)



Kuvio 1. Koulutuksen ja oppimisen tulosten syntyprosessi (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 18)

Erilaisten arviointimallien ja kirjallisuuden avulla on luotu tulkinta koulutuksen vaikuttavuuden tutkimuksen viitekehyksestä (kuvio 1). Siinä yhdistyy instituutio-, konteksti- ja yksilötaso. Kehyksen perusteella koulutusvaikutusten synty on monitahoinen ja prosessimainen. Kehystekijät ovat koulutuksen panoksia, jotka joko edistävät tai jarruttavat oppimista. Ne mahdollistavat oppimisen ja yksilön potentiaalin käytön. Kehystekijöitä ovat oppijan ominaisuudet, hänen motivaationsa oppia, oppimishistoria, oppijan kyvykkyys sekä erilaiset yhteiskunnan, kodin ja koulun tarjoamat resurssit. Malliin sisältyy sekä formaali että informaali oppimisympäristö. Vaikuttamassa on myös taloudelliset, sosiaaliset sekä koulutukselliset resurssit, kuten esimerkiksi motivointi,

itseohjautuvuus, kouluttajan valmiudet, opetusmenetelmät, käytettävissä oleva aika. Kehystekijät ovat siis se kaikki yksilön tieto-, taito ja osaamisvarasto, asiantuntijuus ja fyysiset, kognitiiviset ja sosiaaliset resurssit. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 17.)

Lisäksi on olemassa myös yksilöön liittyviä tai yhteiskunnallisia pysyviä tai ohittamattomia esteitä. Näitä ovat esimerkiksi lait, normit, yksilön elämäntilanne tai soveltumattomuus alalle. Näihin asioihin organisaatio ei välttämättä voi vaikuttaa, mutta ne on hyvä ottaa huomioon koulutuksessa tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa. Olennaista koulutuksen vaikuttavuustarkastelussa on myös relevanssi eli koulutuksen tarkoituksenmukaisuus, sopivuus, hyödyllisyys ja mielekkyys. Vastaako se yksilön odotuksia ja tarpeita, joihin liittyy yksilön arvolähtökohdat. Mallissa on kyse mahdollisuuksien käytöstä. Miten yksilö pystyy soveltamaan oppimaansa työssä ja miten potentiaali hyödynnetään yhteisössä. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 17–18.)

4.2. Arviointimallit

Vaikuttavuuden perusmalliksi on muodostunut Englannissa 1980-luvulla arviointiohjaukseen omaksuttu Neljän laatikon –malli. Mallissa vaikuttavuutta tarkastellaan kustannusten, panosten, tuotosten ja tulosten suhdetta taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Heikkoutena mallissa on kuitenkin nähty toimintaprosessin puuttuminen. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 12.)

Suomessa Hätönen (1999, 86–87) on puhunut neljästä arviointitasosta (taulukko 1) koulutuksen vaikuttavuuteen liittyen. Ensimmäinen taso on reaktion arviointi, siinä pyritään selvittämään, kuinka osallistujat reagoivat valmennukseen. Se mittaa tyytyväisyyttä. Positiivinen asenne ei välttämättä takaa oppimista, mutta negatiiviset reaktiot estävät. Tämä vaihe toteutetaan usein kysymällä mielipiteitä valmennuksen sisällöstä, kouluttajasta tai konsultista, puitteista, harjoituksista ja aikataulusta. Reaktioiden arviointi ei yksistään riitä arvioimaan kehitystoimintaa.

Toisella arviointitasolla arvioidaan oppimista. Siinä pyritään selvittämään missä määrin osallistujat omaksuvat uusia asioita koulutuksen ansioista. Oppimisen arvioinnissa on tärkeää selkeyttää asetetut tavoitteet. Tämä vaihe toteutetaan kysymällä mitä tietoja ja taitoja on opittu sekä mitä asenteita on omaksuttu. Muutosta käyttäytymisessä ei tapahdu, jollei oppimista tapahdu. Toisaalta vaikka käyttäytymisessä ei tapahtuisi muutosta, voi oppimista silti tapahtua. Asenteita on suhteellisen helppoa mitata, mutta muutosta mitattaessa vaaditaan oikeita työtilanteita. Hyvä keino oppimisen arviointiin on harjoitusten ja tehtävien tekeminen, jotka toimivat samalla oppimisen edistäjinä. (Hätönen 1999, 87.)

Arvioinnin tasot	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Kuinka arvioidaan?
Reaktiot Mitä osallistujat pitävät koulutuksesta?	Asenteet Tuntemukset Mielipiteet Vaikutelmat	Koulutuksen aikana ja koulutuksen lopussa	Kyselylomakkeet Haastattelut Keskustelut
Oppiminen Mitä osallistujat oppivat koulutuksen aikana?	Opiskeltujen asioiden omaksuminen Tietojen hallinta Ymmärtäminen Periaatteiden hallinta	Koulutuksen aikana ja koulutuksen päätyttyä	Kokeet Tentit Kyselyt Haastattelut Tehtävät ja harjoitukset
Toiminta Miten osallistujat voivat soveltaa oppimaansa työssään?	Käytännön tilanteissa ilmenevä toiminnan muutos Kyky toimia opiskelluissa tilanteissa	Koulutuksen aikana ja noin 0-6 kk koulutuksen päätyttyä	Työntekijän haastattelu Työtovereiden ja esimiesten haastattelut Työskentelyn seuraaminen Asiakaspalautteet
Tulokset ja vaikutukset Millaisia vaikutuksia opittujen taitojen käyttöönotolla on yrityksen kokonaistoimintaan?	Tuottavuuden kasvu Kustannusten pieneneminen Virheiden väheneminen Aloitteiden lisääminen Poissaolojen väheneminen	6-24 kk koulutuksen päätyttyä	Tilastot Erilaiset dokumentit Asiakaspalautteet Haastattelut

Taulukko 1. Yhteenvedo neljästä arvioinnin tasosta (Hätönen 1999, 89)

Kolmannessa tasossa arvioidaan toimintaa eli sitä missä määrin käyttäytyminen on muuttunut. Oleellista on huomioda, että henkilöstö ei voi muuttaa tapojaan, jollei muutosta sallita työpaikalla.

Vastuu muutoksesta on osallistujalla itsellään, siihen tarvitaan kuitenkin tukea ja ohjausta. Toisaalta sitä, milloin muutos lopulta tapahtuu, on vaikea ennustaa. Muutokselle tulee antaa aikaa ja työntekijän tulee saada omaksua ja kokeilla uusia tapoja. Toisinaan muutos voi syntyä jo parissa kuukaudessa, mutta voi olla, että muutokseen tarvitaan useampi vuosikin. Koulutuksella ei voida saada lopullisia tuloksia, jos toiminnassa ei tapahdu muutoksia. Apuna toiminnan arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja tai kehityskeskusteluja. (mts. 87–88.)

Neljännessä arvioinnin vaiheessa selvitetään, mitkä ovat kehittämisestä johtuvat lopulliset tulokset. Tätä pyritään selvittämään kysymällä mitä vaikutuksia oli koulutukseen osallistumisella, kuinka paljon ja miten laatu parani ja kuinka paljon tuottavuus kasvoi. Oleellista mallissa on, että kaikkia eri tasoja arvioitaisiin. Silloin saadaan selville se kohta, jossa käyttöönotto estyy. (mts. 87–89.)

Valmennuksen vaikuttavuuden ehkä tunnetuin ja käytetyin malli on Kirkpatrickin malli (kuvio 2). Se perustuu niin ikään neljään tasoon ja noudattelee pääosin Hätösen kuvaamaa mallia. Kirkpatrickin malli julkaistiin ensimmäisen kerran jo vuonna 1959, mutta on muokkautunut ajan saatossa. Mallin tarkoituksena on auttaa ammatinharjoittajia ymmärtämään ja arvioimaan heidän aloitekykynsä kehityksen vaikutuksia. Arviointitasot ovat reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset (reaction, learning, behavior and results). Ensimmäisellä tasolla tarkastellaan reaktioita eli missä määrin osallistujat reagoivat myönteisesti oppimistapahtumaan. Toisella tasolla tarkastellaan oppimista eli sitä missä määrin saatu tieto, taito ja asenteet perustuvat oppimistapahtumaan. Kolmannella tasolla selvitetään, missä määrin osallistuja käytti oppimaansa, kun palasi töihin. Neljännellä tasolla eli tuloksilla puolestaan tarkoitettiin sitä, missä määrin tulokset johtuivat oppimistapahtumasta. Jokainen taso nähdään mallissa tärkeänä ja tasoilla on vaikutusta seuraavaan tasoon. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, 20–21.)

Vuonna 2005 Kirkpatrickit julkaisivat teoksen *Transferring Learning to Behavior*, jossa keskityttiin kolmanteen tasoon eli käyttäytymiseen. Sen mukaan organisaatioissa suurin tavoite ja haaste on se, miten oppiminen pystytään siirtämään käyttäytymiseen. Vuonna 2006 julkaistussa teoksessa *Evaluating Training Programs*, Kirkpatrickit ohjeistivat, että paras keino arvioinnille on keskittyä tason neljä tuloksiin ja liikkua mallissa takaisin päin. Silloin keskitytään tuloksiin ja niiden saavuttamiseksi tarvittavaan käyttäytymisen tukemiseen. Mallin mukaan on oleellista, että halutut tulokset ja arviointimittarit tulee olla suunniteltu jo ennen oppimisen aloittamista. (mts. 21–23.)



Kuvio 2. Kirkpatrickin malli

5. Tutkimusasetelma

Tästä luvusta selviää tutkimuksen tavoitteet ja toteutustavat. Ensimmäisessä alaluvussa kerron tutkimukselle asettamani tutkimuskysymykset ja sen mitä tutkimuksella tavoitellaan. Toisessa alaluvusta selviää tutkimusmenetelmät sekä käsittelen niiden suhdetta aiemmin kertomiini arviointimalleihin. Kolmannessa alaluvussa esittelen tutkimuksen kohderyhmän. Viimeisessä osiossa kerron käytetyistä analyysimenetelmistä.

5.1. Tutkimuskysymykset

Tällä tutkimuksella tuotetaan tietoa Henkilöverotusyksikössä toteutetun esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuudesta ja siitä onko sen pohjalta esimiestyössä tapahtunut muutosta. Lisäksi kiinnostuksen kohteena ovat jatkotarpeet ja se mitä tulevaisuudessa esimiestyössä pitäisi kehittää. Näkemyksiä halutaan saada esimiesvalmennuksen käyneiltä esimiehiltä sekä muulta Henkilöverotusyksikön johdolta.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- ✓ Miten valmennusohjelma on vaikuttanut esimiestyöhön ja onko muutosta tapahtunut Henkilöverotusyksikön johtamisen linjausten ja painopistealueiden suuntaisesti?
- ✓ Mitä kehitettävää esimiestyössä vielä on?

Määrällisessä osuudessa vaikuttavuuden tutkiminen päätettiin tehdä pyytämällä vastaajia arvioimaan, miten paljon kysytty asia on muuttunut valmennusohjelman myötä. Pyysin vastaajia vertaamaan valmennuksen jälkeistä tilannetta aiempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa. Heikkoutena tälle tavalle on se, että tilanne ennen valmennusohjelmaa on ollut jo niin hyvä, ettei osallistujia kokenut sitä enää tarvittavan parantaa. Toisaalta jos tilanne on ollut heikko ennen ohjelmaa ja se on parantunut valmennuksen myötä, tutkimus ei kerro siitä miten suuri muutos oli. Laadullisessa osuudessa pyrittiin ymmärtämään ilmiötä syvemmin ja sen kautta saatiin enemmän tietoa siitä, miten tyytyväisiä tilanteeseen ollaan ja mitä tulisi jatkossa kehittää.

5.2. Lähestymistapana monimenetelmällinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisenä tutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 38) mukaan useamman menetelmän käyttö yhdessä tutkimuksessa voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tuoda esiin laajempia näkökulmia asiasta. Molempien menetelmien käyttö on myös hyödyllistä, jos tarvitaan tulosten vahvistamista.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, jolla selvitetään lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Sen avulla voidaan tutkia suurempaa otosta. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta se ei paneudu niinkään syihin. (Heikkilä 2010, 16.) Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään. Asiaa voidaan kysyä pieneltä joukolta ja yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Mittauksen tuloksena saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Oleellista kvantitatiivisessa tutkimuksessa on saada riittävä määrä havaintoyksiköitä, jotta tulosten nähdään olevan tarpeeksi luotettavia ja yleistettävissä. (Kananen 2008, 10.) Kvantitatiiviseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoituivat kyselylomakkeen väittämät.

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta. Se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta tai ilmiötä ja selittämään sen syitä. Siinä tartutaan pieneen määrään tapauksia, mutta pyritään analysoimaan niitä tarkasti. (Heikkilä 2010, 16.) Kvalitatiivinen tutkimus antaa kuvaavia esimerkkejä kvantitatiivisen tutkimuksen tueksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 36). Kvalitatiiviseksi aineistonkeruu menetelmäksi valikoituivat haastattelu ja kyselylomakkeen avoimet kohdat.

Tavoitteena oli objektiivinen tutkimus. Tutkimuksen toteuttajana pyrin mahdollisimman vähän vaikuttamaan saatuihin vastauksiin ja tuloksiin. Etäisyys tutkittaviin pysyi koko prosessin ajan ja asema tutkijana oli pyrkiä katsomaan tilannetta ulkopuolisena. (Vilkka 2007, 16.) Tieteen yleisiin arvolähtökohtiin kuuluu riippumattomuus sekä puolueettomuus. Vaikka tulokset eivät olisi toivottuja kohdeorganisaation kannalta, kerron ne niitä vääristelemättä. Tutkijana pyrin tiedostamaan omat asenteeni ja vaikutukseni tutkimukseen. Lisäksi pyrin tutkimuksessa luottamuksen rakentamiseen eli siihen, että vastaajat pystyvät luottamaan, että heidän anonymiteettinsä säilyy koko tutkimuksen ajan. Kerroin vastaajille tutkimuksen tarkoituksesta ja käytöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

5.2.1. Kyselylomake

Kyselylomake on hyvä menetelmä, kun se on huolellisesti suunniteltu ja kun pyritään selvittämään konkreettisia ja yksiselitteisiä ilmiöitä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37). Kyselylomaketta laadittaessa tutkittava asia operationalisoidaan eli muutetaan teoreettiset ja käsitteelliset asiat yksinkertaiseen muotoon niin, että vastaajan on helppo ne ymmärtää. Lisäksi tutkittava asia strukturoidaan eli se suunnitellaan ja vakioidaan kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. Kysymykset asetetaan niin, että ne ovat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. (Vilka 2007, 14–15.)

Kyselytutkimuksella on paljon etuja. Se mahdollistaa myös suuren määrän kysymyksiä. Kyselylomake on luotettava menetelmä, koska kysymykset ovat kaikille täysin samat, eikä tutkija vaikuta olemuksellaan vastaajaan. Kyselylomaketutkimus aineistonkeruumenetelmänä mahdollistaa suuren joukon tavoittamisen. Menetelmän etuna on myös se, että sillä tavoitetaan myös maantieteellisesti kaukana olevat. Lisäksi vastaaja voi valita itselleen sopivan ajankohdan vastata. (Valli 2001, 101.) Kyselylomakkeen heikkoutena puolestaan nähdään sen pinnallisuus ja vaatimattomuus. Kyselylomaketutkimuksessa ei ole mahdollisuus tietää kuinka vakavasti siihen on suhtauduttu. Varmuutta ei ole ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita ja ovatko kaikki ymmärtäneet ne samalla tavalla. (Hirsjärvi 2000, 184.) Lisäksi heikkoutena nähdään kato. Vastausprosentti voi jäädä turhan pieneksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37).

Pääasiassa kyselyn (liite 1 & 2) kysymykset olivat strukturoituja kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Tällaisten vastausten käsittely on helppoa, sillä vastausvaihtoehdot on valmiiksi koodattu. (Kananen 2008, 26). Strukturoitujen kvantitatiivisten kysymysten lisäksi kyselylomakkeessa oli myös laadullisia kysymyksiä. Niitä olivat avoimet kysymykset, joihin vastaaja sai vastata omin sanoin. Ne mahdollistavat vastaajan äänen kuulumisen sekä ne saattavat tuoda sellaisia vastauksia, joita ei osattu odottaa (Heikkilä 2010, 50). Kyselylomakkeessa käytettyjä mitta-asteikkoja oli nominaali-, intervalli-, suhde- ja järjestysasteikolliset kysymykset.

Kysely toteutettiin niin, että esimiehille ja verojohtajille oli osittain samoja kysymyksiä, lähinnä taustatietoihin liittyen. Kysely jakaantui kahteen haaraan, sen mukaan kumpaan joukkoon vastaaja kuului. Kysely jaoteltiin teemoittain valmennusohjelmalle asetettujen tavoitteiden ja painopistealueiden mukaan. Teemat olivat valmentava johtaminen, vastuunottamisen kulttuurin

vahvistaminen, luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen, tavoitteiden asettaminen, seuranta sekä palautteen antaminen, esimiehen roolin ja tehtävän terävöittäminen sekä tuki ja verkostot.

Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kuulan (2011, 119) mukaan verkkolomakkeet ovat mahdollista lähettää helposti sadoille vastaajille ja se säästää aikaa ja postikuluja. Lisäksi verkkolomakkeella saadaan paremmin vastuksia kuin perinteisellä paperilomakkeella. (Kananen 2008, 12.)

5.2.2. Haastattelu

Haastattelututkimus on hyvin joustava menetelmä, joka sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja se mahdollistaa tiedonhankinnan itse tilanteessa. Sen avulla on mahdollista saada selvyyttä motiiveista asioiden taustalla. Haastattelututkimuksessa haastateltava nähdään aktiivisena osapuolena, joka luo merkityksiä. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla voidaan saada syvällisiä tietoja ja kuulla perusteluja haastateltavalta. Lisäksi se mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen. Haastattelu on joustava, sillä on mahdollista säädellä aiheiden järjestystä, sitä mukaan, kun asioita tulee haastattelussa esille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–36.) Hyvien puolten lisäksi haastattelu on saanut myös kritiikkiä. Haastattelu on hidas ja aikaa vievä menetelmä. Luotettavuutta heikentää se, että haastateltavilla on tapana antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltavat saattavat myös puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Haastattelut eivät näin ollen ole kovinkaan yleistettävissä. (Hirsjärvi 2000, 194–196.)

Toteutetut haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Sillä tarkoitetaan sellaista haastattelua, jossa aihepiirit tai teema-alueet on etukäteen määritelty, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole asetettu (Eskola & Vastamäki 2010, 28). Teemahaastattelu vapauttaa haastattelun ja tuo haastateltavan äänen kuuluviin. Haastateltavan tekemät tulkinnat ja merkitykset ovat keskeisiä ja ne nähdään syntyvän vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tietokoneen välityksellä. Käytössä oli Lync-ohjelma. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 65) mukaan tällaiset puhelimen tai internetin välityksellä tehtävät haastattelut mahdollistavat kiireisten ja kaukana olevien henkilöiden haastattelun. Tämän tutkimuksen kohdalla se oli paras tapa saada yhteys haastateltaviin, jotka olivat sijoittuneet ympäri Suomea eri verotoimistoihin. Tällaisissa haastatteluissa heikkoutena on se, että ei näe mitä haastateltava tekee tai elehtii ja voi tulla tilanteita, joissa ei tiedä onko kysymys ymmärretty. Toisaalta haastateltava ei ole ”fyysisen ahdistelun” kohteena vaan voi olla tilanteessa rennommin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 64–65.)

Haastattelurungot esimiehille (liite 3) ja verojohtajille (liite 4) perustuu kolmeen teemaan. Ensimmäinen on nykytilanne ja valmennusohjelman vaikutus siihen, esimiestoiminnan tavoitteiden edistäminen ja kolmas on esimiesosaamisen kehittäminen. Asetin jokaiselle aihealueelle muutaman kysymyksen joita tulisin käsittelemään, lisäksi olin miettinyt itselleni valmiiksi mahdollisia tarkentavia kysymyksiä aiheista.

5.2.3. Menetelmät suhteessa arviointimalleihin

Aiemmin esittelemiini arviointimalleihin suhtautettuna näkisin, että menetelmät soveltuvat niin Hätösen kuin Kirkpatrickin malliinkin. Tarkastelen kuitenkin tuloksia Kirkpatrickin mallin valossa. Ensimmäisen vaiheen eli reaktioiden selvittämiseen oli jo valmennusohjelman aikana keskitytty pyytämällä palautetta jokaisen valmennuspäivän yhteydessä. Tietoa vietiin eteenpäin johdolle sekä kouluttajille itselleen. Toinen taso eli oppimisen arviointi toteutui valmennusohjelman aikana tehtyjen välitehtävien ja oman esimiehen kanssa tehtyjen keskustelujen avulla. Niiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, mitä valmennusohjelmassa on opittu.

Kolmas taso eli toiminnan arvioinnin tasoa pyritään selvittämään tämän tutkielman osaksi tehdyllä kyselylomakkeella. Sitä selvitetään, kysymällä miten toiminta on muuttunut valmennuksen myötä verrattuna aiempaan tilanteeseen. Toisaalta myös haastattelut kertovat siitä miten opitut asiat ovat lähteneet elämään arjen esimiestyössä. Neljäs taso tulosten ja vaikutusten arviointi suhteessa organisaation kokonaistoimintaan jää tältä erää vielä toteuttamatta. Lopulliset vaikutukset näkyvät tuottavuudessa vasta muutaman vuoden sisällä valmennuksen päättymisestä.

5.3. Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Henkilöverotusyksikön kaikki valmennuksen käyneet esimiehet sekä Henkilöverotusyksikön verojohtajat. Kyselylomakkeella pyrittiin tutkimaan koko perusjoukkoa eli 88:aa esimiestä ja yhdeksää verojohtajaa (n=97). Haastatteluja varten esimiehistä ja verojohdosta otettiin näyte. Kaikista valmennusryhmistä valittiin yksi tai useampi haastatteluun. Valinnassa otettiin huomioon, että he edustivat kattavasti myös eri toimipisteitä ja olivat sekä uusia että kokeneita esimiehiä Verohallinnossa. Verojohtajat valittiin haastatteluun henkilöstöpäällikön toimesta. Haastattelin yhteensä kymmentä valmennusohjelman käynyttä esimiestä ja kolmea verojohtajaa (n=11).

5.3. Aineiston analyysi

5.3.2. Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Kyselyaineiston analyysissä hyödynsin SPSS-ohjelmaa (Statistical Package for the Social Sciences). Ennen kvantitatiivisen aineiston analyysiä tarkastin saatuja tietoja ja kiinnitin huomiota siihen, onko tiedoissa virheellisyyksiä tai puuttuvia tietoja. Kvantitatiivisen aineistosta muodostin muuttujia tilastollista tarkastelua varten. Koodauksen tein laaditun muuttujaluokituksen mukaisesti. Koodauksella tarkoitetaan sitä, että jokaiselle havaintoyksikölle annetaan jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi 2000, 210.) Tarkastelin empiirisiä frekvenssejä eli sitä, miten mittaustulosten suuruudet jakautuvat (Nummenmaa 2008, 103).

Analyysissä käytin kuvailevia tilastollisia menetelmiä. Kerroin väitteiden saamia prosenttiosuuksia sekä frekvenssejä. Niiden avulla aineistoa voidaan kuvailla numeerisessa muodossa. Näillä menetelmillä ei kuitenkaan pysty tekemään monimutkaisia päätelmiä aineiston mahdollisesti sisältämistä ilmiöistä. (Nummenmaa 2008, 53–58.) Sijaintiluvuista käytin keskiarvoa. Keskiarvo kertoo minkä suuruisia havaintoarvot suunnilleen ovat.

5.3.3. Kvalitatiivisen aineiston analyysi

Haastatteluaineiston kirjoitin auki tekstiksi eli litteroin. Litteroinnin avulla aineistosta tulee hallittavampi ja samalla siihen pystyy tutustumaan. Sen tarkkuus voi vaihdella tutkimusintressin ja analyysin tarkkuustason mukaan. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13–14.) Tein litteroinnin koko haastattelujen osalta puhekielellä, merkitsemättä kuitenkaan sanojen painoa tai taukoja, sillä niillä ei tutkimuksen kannalta ole merkitystä. Jätin litteraatista pois murteet, täytesanat ja kesken jääneet sanat sekä äännähdykset. Karsin sieltä pois myös omia puheitani ja jätin vain kysymykset, jolloin sain vastauksista selkeämpiä kokonaisuuksia tarkasteltavaksi.

Hyödynsin kyselylomakkeen avokysymysten sekä haastatteluiden analyysissä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä saatua aineistoa tarkastellaan eritellen, eroja sekä yhtäläisyyksiä etsien ja tiivistäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Aineiston käsittelyyn kuuluu kolme erilaista vaihetta. Niitä on luokittelu, analysointi ja tulkinta. Luokittelun tehtävänä on aineiston läpikäyminen. Siinä huomioidaan tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien kannalta oleellisia asioita. Aineistoa jaotellaan ensin alustaviin luokkiin, jonka jälkeen tehdään tarkempaa analyysiä ja luokittelua alaluokkiin. Näin mennään kohti käsitteellisempää näkemystä ja teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysivaiheen tehtävänä on saada esille jotain, joka ei suorissa lainauksissa näy. Luokkia on hyvä tarkastella ja vertailla keskenään jonka perusteella tehdään aineistokooste. Koostetta tehdessä testataan aineiston ryhmittelyn osuvuutta. Vertailemalla luokkia toisiinsa ja miettimällä sopivia jäsentämisperiaatteita, analyysi täsmentyy koko ajan ja lopuksi voidaan esittää tuloksia. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–25).

6. Tutkimuksen toteutus

Ensimmäisen kerran otin yhteyttä Verohallintoon sieltä Tampereen yliopistolle tarjotun pro gradu -aiheen tiimoilta syyskuussa 2015. Kävin Tampereen verotoimistossa keskustelemassa aiheesta lokakuun alussa. Tämän jälkeen tein tutkimussuunnitelman Verohallinnolle. Sen perusteella sovimme tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä asioista ja haastattelujen määrästä. Koululle tein tutkimussuunnitelman marraskuussa 2015.

Tammikuussa 2016 tein ehdotelman kyselylomakkeesta Verohallinnolle valmennusohjelmassa käytetyn materiaalin perusteella, jonka jälkeen sitä muokattiin alkuvuodesta. Tein yhteistyötä Verohallinnon sisältä henkilöstöpäällikön ja henkilöstön kehittäjän kanssa. Sain palautetta ja muutosehdotuksia laatimaani kyselyyn ja muokkasin sitä saamani palautteen perusteella. Alkuvuodesta hankin myös teoretietoa aiheen ympärille ja tutustuin arviointitutkimukseen teorian kautta. Teoria osuus laajentui työn edetessä.

Maaliskuussa aloitin työharjoittelun Tampereen verotoimistossa. Alkukuusta suunnittelin haastattelurunkoa sekä muokkasin kyselylomaketta haluttuun suuntaan. Sain palautetta eri henkilöiltä talon sisältä. Aluksi pohdintaa syntyi siitä, mitä tutkimuksella oikeastaan haluttiin selvittää. Haluttiinko tietää valmennuksen vaikuttavuudesta vai esimiestyön tilanteesta vastaamishetkellä. Vaikuttavuutta päädyttiin mittaamaan kyselyssä kysymällä, onko vastaaja tehnyt aiempaa enemmän valmennuksen jälkeen jotakin esimiesvalmennuksen tavoitteisiin liittyvää asiaa eli oliko valmennusohjelman vaikuttanut toimintaan työpaikalla. Haastattelussa puolestaan kiinnitettiin huomiota muutoksen näkymiseen työssä valmennusohjelman jälkeen yleisellä tasolla ja tavoitteiden edistämiseen. Näiden linjausten pohjalta saatiin tietoa siitä, onko valmennusohjelmalla ollut vaikutusta työssä.

Lisäksi verojohtajien osuutta muokattiin niin, että siinä kysyttiin arvioita valmennusohjelman vaikuttavuudesta sekä omaan toimintaan ja esimiesten toimintaan. Tämä sen vuoksi, että verojohtajat olivat itsekin osittain osallistuneet valmennukseen eivätkä olleet vain sivusta seuraajina. Kysymykset eivät loppuen lopuksi olleet kovinkaan yhteneväisiä esimiesten kysymysten kanssa, mutta käsittelivät samoja aiheita. Näin ollen esimiesten ja verojohtajien aineistoa ei voida suoraan verrata toisiinsa.

Kyselylomakkeen aihealueiksi valikoitui valmentava johtaminen, vastuunottamisen kulttuuri, luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen, tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto, esimiehen roolin ja tehtävän terävöittäminen sekä tuki ja verkostot. Alkujaan mukana ollut arvio valmennusohjelmasta ja omasta panoksesta päätettiin loppuen lopuksi jättää pois, sillä näitä asioita oli kysytty jo palautelomakkeella kunkin valmennuspäivän jälkeen.

Esimiehen roolin ja tehtävän terävöittämiseen liittyvät väitteet muokattiin kysymään tämän hetkistä tilannetta, ei niinkään vaikuttavuutta. Syynä tähän oli se, että esimiehen tehtävä eriytettiin esimiehen ja prosessivastaavien osa-alueiksi kesken valmennuksen ja osa osallistujista kävi valmennuksen jo ennen muutosta. Lisäksi asteikollisten väitteiden vastausvaihtoehtoja muokattiin neliportaisiksi (”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”) aiemman viisiluokkaisen tilalle. ”Ei samaa eikä eri mieltä” –vastausvaihtoehto jätettiin Verohallinnon toiveesta kokonaan pois. Sen sijaan verojohtajille lisättiin ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto, jolla tavoiteltiin tietoa siitä, mistä esimiestoiminnan asioista verojohtajat eivät ole tietoisia.

Verohallinnon suunnalta haluttiin kaikkien mielipidekysymysten yhteyteen avoimia kohtia perusteluille, miksi oli vastannut ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” tai ”en osaa sanoa”. Toteutuksesta tein useamman version ehdotukseksi. Loppujen lopuksi avoimia kohtia karsittiin ja niitä päätettiin laittaa vain muutaman kysymyksen kohdalle siten, että vastaaja sai perustella, oli hän valinnut minkä vaihtoehdon vain.

Kyselyä kokeiltiin Verohallinnossa seitsemän hengen testiryhmällä maaliskuussa. Ryhmä koostui yksikön johtajasta, valmennuksen ”emoista”, henkilöstöpäälliköstä sekä parista esimiehestä. Lähetin testiryhmälle henkilökohtaisen linkin kyselyyn saatteen mukana. Testaus jouduttiin lähettämään kaksivaiheisena, ensin lähetettiin esimiesten osuus ja pian perään verojohtajien osuus. Aikaa palautteen antoon oli vajaa viikko, joka tämän kaltaisessa organisaatiossa on melko lyhyt aika reagoida. Liitin saateviestin mukaan valmiin pohjan palautteelle, jotta palautteen antaminen olisi mahdollisimman helppoa. Pyysin palautetta sisällöstä ja sen osuvuudesta aiheeseen. Lisäksi pyysin mielipiteitä kysymysten selkeydestä, yksiselitteisyydestä ja ymmärrettävyydestä.

Palautteen perusteella tehtiin hieman muutoksia. Henkilöerotusyksikön ylijohdajan kommenttien perusteella avoimista kysymyksistä poistettiin vastauksen pakollisuus. Näin ollen pakollisena

kysymyksenä ei ollut kuin se kumpaan joukkoon vastaaja kuuluu (esimies vai verojohtaja). Lisäksi palautteiden perusteella korjattiin muutama virhe kirjoitusasussa.

Henkilöverotusyksikön johtaja lähetti motivointimielessä kaikille esimiehille tiedotteen siitä, että tällainen kysely on tulossa lähiaikoina. Sen jälkeen saatekirje (liite 5) ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin kahdessa vaiheessa. Ne lähetettiin maaliskuun lopussa ensin viidelle ensimmäiselle ryhmällä ja toukokuussa kahdelle viimeiselle ryhmälle. Aikaa vastaamiseen annettiin puolitoista viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin muistutusviesti (liite 6) niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Aikaa vastaamiseen annettiin tämän jälkeen viikko.

Haastatteluihin valittiin yhteensä kymmenen esimestä ja kolme verojohtajaa. Ennen haastattelua valituille haastateltaville lähetettiin saatekirje sähköpostitse (liite 7). Tein 24.3.–11.4.2016 välisenä aikana yhteensä kuusi haastattelua esimiehille ja kolme haastattelua verojohtajille. Neljä viimeistä haastattelua päätettiin jättää myöhemmäksi. Syynä tähän oli se, että kaksi ryhmää oli vasta lopettelemassa koulutusta maaliskuussa, joten valmennuksen vaikutusta työhön ei ollut tarkoituksenmukaista kysyä heiltä heti. Neljä viimeistä haastattelua oli tarkoitus tehdä kesäkuun alussa, jolloin valmennuksen päättymisestä oli kulunut kaksi ja puoli kuukautta. Kaksi esimiesten haastatteluista kuitenkin peruuntui viime hetkellä. Haastatteluissa käsittelin asetetut teemat ja niihin liittyvät kysymykset, mutta annoin tilaa selventäville kysymyksille ja vastaajan puheelle teemahaastattelujen mukaisesti. Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia.

6.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tarkastelen pro gradu -työn luotettavuutta reliabiliteetin ja validiuden käsitteiden avulla. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 186) mukaan reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos. Toinen tapa määritellä reliabiliteettiä heidän mukaansa on, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Saman tuloksen saaminen on kuitenkin haastavaa, sillä jokainen yksilö tekee omat tulkintansa oman kokemusmaailmansa perusteella. Jos tutkimus toistettaisiin tällaisenaan uudemman kerran, uskoisin sillä saatavan melko samanlaisia tuloksia. Siihen kuitenkin vaikuttaisi aika mikä valmennusohjelmasta olisi kulunut.

Kolmantena reliabiliteetin määritelmänä pidetään sitä, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan samoja tuloksia. Saman tuloksen saamiseen vaikuttaa myös aika ja paikka, joten on epätodennäköistä, että tulos olisi täysin sama. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186.) Tutkimuksen kohdalla nähdään, ovatko tulokset samankaltaisia laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että kysymykset eivät tule ole samanlaisia molemmilla menetelmillä. Lisäksi ajankohta niiden vastaamiselle on eri. Valmennusohjelman vaikutukset ja siitä saatu oppi voivat muokkautua ajansaatossa, mutta itse ohjelma pysyy samana.

Heikkilä (2010, 30) määrittelee reliabiliteetin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittavan tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia vaan ne tulee olla toistettavissa. Heikkilä jakaa reliabiliteetin kahteen osaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla tilastoyksikkö useampaan kertaan. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa (mts. 187).

Heikkilän (2010, 30–31) mukaan tutkimuksen otoskoko ei saa olla liian pieni eikä kato saa olla liian suuri. Kohderyhmä ei saa olla vino vaan otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeella kysytään tietoa kaikilta ja haastatteluista on valittu edustava näyte. Kyselylomakkeen vastausprosentti oli 62, joka on hyvä tämän kaltaisessa tutkimuksessa. Vastanneiden sukupuoli oli samassa suhteessa verrattuna kaikkiin esimiehiin. Vastauksia tuli jokaisesta eri valmennusryhmästä useampi. Kaiken kaikkiaan vastaajajoukko edusti hyvin perusjoukkoa. (Tarkemmat vastaajamäärät on kerrottu luvussa 7.1. Taustatiedot)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä asiaa mitä pitikin (Heikkilä 2010, 186). Kysymykset ja väitteet olivat tarkkaan mietittyjä ja niitä muokattiin useampaa kertaa saadun palautteen perusteella. Väittämien yksiselitteisyyttä kokeiltiin koeryhmässä Verohallinnon sisällä ja sain hyödyllistä palautetta kyselystä. Kyselyissä ja haastatteluissa saatiin vastaus haluttuun asiaan. Tutkittaessa valmennusohjelman vaikuttavuutta, on valmennukseen osallistuneen mielipide ja kokemus validi mittari.

Nikander (2010, 363) pitää litterointia osana laadullisen aineiston validiteettia. Litterointi ja sen hyvin tekeminen lisää aineiston läpinäkyvyyttä, vaikei koko aineisto olekaan lukijan nähtävillä. Analyytinen läpinäkyvyys ja tulkintojen ankkuroiminen aineistoon ovat validiteettia parantava piirre

laadullisissa analyysissä. Olen pyrkinyt tekemään näkyväksi kaiken aineiston minkä olen saanut. Lisäksi olen lisännyt tulosten yhteyteen haastateltavan suoria lainauksia aiheisiin liittyen. Nikander kuitenkin painottaa, että litteraatti on aina tutkijan omaa tulkintaa ja näin ollen epätäydellinen.

6.4. Tutkimuksen eettisyys

Clarkebum ja Mustajoki (2007, 43–44) määrittelee yleisesti hyväksyttäviksi periaatteita olevan seitsemän. Ensimmäisenä tieteellinen rehellisyys kieltää vilpin, tulosten vääristelyn sekä puolueellisen esittämisen. Toisena on huolellisuus eli tavoitteena on tehdä mahdollisimman hyvin ja tarkasti tutkimus. Kolmantena on avoimuus, jolla tarkoitetaan tulosten metodien, teorioiden ja välineiden avointa jakamista ja kriittiselle tarkastelulle antautumista. Neljäntenä periaatteena Clarkebum ja Mustajoki määrittelevät tieteellisen tunnustuksen eli muiden työn ja saavutusten asianmukaisen huomioimisen.

Viidentenä eettisesti kestävät tiedonhankinta-, tutkimus sekä arviointimenetelmät. Aineistoa kerätessä tulee kunnioittaa tutkimuskohteiden itsemääräämisoikeutta ja minimoida heille aiheutettava haitta. Kuudentena periaatteena on älyllinen vapaus, jolla tarkoitetaan tutkijan oikeutta työstää uusia sekä kritisoida vanhoja ideoita oman näkemyksensä mukaisesti. Viimeisenä periaatteena on julkinen vastuu julkaista tutkimustuloksia, jotka ovat tärkeitä yleiselle terveydelle tai kun tulokset ovat tieteellisesti vertaisarvion mukaisesti hyväksytyjä. (Clarkebum ja Mustajoki 2007, 43–44.)

Näitä edellä mainittuja periaatteita olen pyrkinyt tutkimuksessa noudattamaan. Olen pyrkinyt esittämään tulokset puolueettomasti ja vääristelemättä. Olen tehnyt tutkimuksen huolellisesti ja pyrkinyt tekemään läpinäkyväksi kaikki vaiheet, joita tutkimus on minulta edellyttänyt. Olen tutustunut teoriaan aineistonkeruumenetelmistä ja pyrkinyt hyödyntämään niitä oikein. Kaiken ylös kirjoittamani tiedon olen merkinnyt asiaankuuluvasti alkuperäislähteen mukaisesti. Aineistoa olen käsitellyt niin, ettei kukaan muu ole päässyt siihen käsiksi ja pyrkinyt anonymisoimalla minimoimaan haitan tutkimuksen osallistujille.

Tutkimuksen eettisyydestä olen huolehtinut noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimuksen teossa tulee noudattaa tiedeyhteisön

tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Tutkimuksen teossa olen soveltanut tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi olen ohjeiden mukaisesti toteuttanut avoimuutta ja ottanut muiden tutkijoiden työn ja saavutukset huomioon. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6)

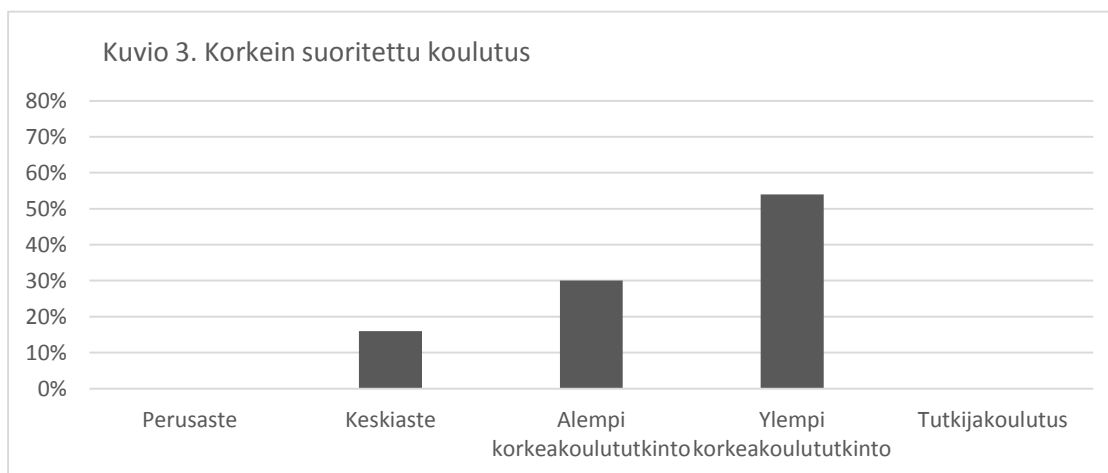
Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien ohjeiden mukaisesti keräämäni aineistot sekä Verohallinnolta saamani materiaalin olen tallentanut vaatimusten edellyttämällä tavalla ja pitänyt ne luottamuksellisina. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6) Kuulan ja Tiitisen (2010, 377) mukaan tutkimuksessa saatu aineisto koodataan niin, että ketään ei tunnisteta vastauksista. Saatu aineisto tulee säilyttää asianmukaisesti vain tutkijan saatavilla ja tutkimuksen päättyessä aineisto tuhoetaan. Tässä tapauksessa aineistoa käsitteli ainoastaan minä, joka olen Verohallinnon ulkopuolinen henkilö. Haastateltavien valinnan osalta sain apua talon sisältä, joten muutama henkilö tietää keitä haastateltavat ovat, mutta eivät voi tietää kuka on vastannut mitään. Aineisto on vain minun saatavissani ja sitä käytetään vain kyseisessä pro gradu -työssä. Nämä seikat kerrottiin haastateltaville sekä saatekirjeessä kyselylomakkeen mukana.

7. Tulokset

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksesta saamaani tietoa ja tuloksia. Ensimmäisestä alaluvusta selviää tutkimuksessa mukana olleiden taustatiedot. Valmennuksen vaikutuksia käsittelen ensin yleisesti, toisena esimiesten ja kolmantena verojohtajien näkökulmasta. Verojohtajien kyselylomakkeen väitteiden käsitteleminen on jätetty tämän työn ulkopuolelle, sillä vastaaja määrä olivat niin pieniä, että anonymiteetin säilymistä ei voitu taata. Viidennessä alaluvussa selviää, millaista palautetta valmennusohjelmasta annettiin. Vaikka aihetta ei tämän työn puitteissa pyritty selvittämään siitä saatiin jonkin verran tietoa. Lopuksi kerron ja kokoan esimiestyön kehittämiskohteita, joita kyselyissä ja haastatteluissa nousi esille.

7.1. Taustatiedot

Haastatteluita toteutettiin yhdelletoista henkilölle, joista kolme oli verojohtajia ja kahdeksan esimiehiä. Vastaajista yksi oli miespuolinen ja loput kymmenen oli naisia. Haastateltavia oli jokaisesta valmennusryhmästä yksi tai useampi. Kysely lähetettiin yhteensä 89 esimiehelle ja 9:lle verojohtajalle eli kaikkiaan 98 henkilölle. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 61 henkilöä, joista seitsemän oli verojohtajia ja loput 54 esimiehiä. Kyselyn vastausprosentti oli 62.

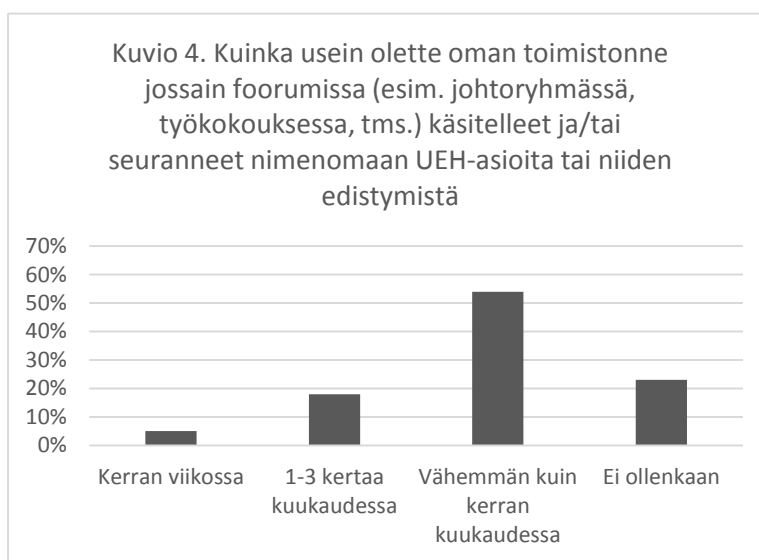


Vastaajista naisia oli 77 prosenttia ja miehiä 23 prosenttia. Suhde oli sama koko perusjoukkoon nähden. Vastaajien ikä vaihteli 25-64 ikävuoden välillä. Iän keskiarvo oli 48 vuotta. Keskimääräisesti Verohallinnossa oli työskennelty 20 vuotta. Verojohtajat olivat keskimäärin olleet esimiestehtävissä

tai johtotehtävissä Verohallinnolla 27 vuotta. Kuviosta 3 nähdään, että kaikista vastaajista yli puolet oli suorittanut korkeimpana koulutuksenaan ylemmän korkeakoulututkinnon. Alemman korkeakoulututkinnon oli korkeimpana koulutuksenaan suorittanut vajaa kolmannes ja keskiasteen (lukio tai ammatillinen koulutus) koulutuksen 16 prosenttia.

Vastaajista 15 prosenttia ilmoitti työskentelevänsä pääkaupunkiseudun verotoimistossa. Kaakkois-Suomen verotoimistosta ja Länsi-Suomen verotoimistosta molemmista työskenteli 14 prosenttia vastaajista. Lounais-Suomen ja Pohjois-Suomen verotoimistoista puolestaan oli 12 prosenttia vastaajista. Uudenmaan verotoimistoista sekä Itä-Suomen verotoimistosta vastasi olevansa 10 prosenttia. Vastaajista 9 prosenttia oli Sisä-Suomen verotoimistosta. Loput ilmoittivat työskentelevänsä jossakin muussa verotoimistossa.

Esimiehistä 65 prosenttia on aiemmin osallistunut esimiesvalmennukseen työuransa aikana. Suurin osa esimiehistä (72 %) ei ole toiminut esimiestehtävissä muun organisaation palveluksessa. 9 prosenttia kertoo toimineensa yli viisi vuotta esimiestehtävissä muualla, 11 prosenttia 1-4 vuotta ja alle vuoden 8 prosenttia. Yksi esimies oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Kokemus esimiestehtävistä on melko vähäistä ennestään.



Kuviosta 4 selviää kuinka usein vastaajat ovat oman toimiston jossakin foorumissa käsitelleet tai seuranneet nimenomaan UEH-asioita (Uudistuva esimiestyö Henkilöverotusyksikössä) ja niiden edistymistä. Tietoa kysyttiin sekä esimiehiltä, että verojohtajilta, joten vastaajia oli yhteensä 61. Reilut puolet (54 %) vastanneista on toimistonsa jossain foorumissa käsitellyt tai seurannut UEH-

asioita vähemmän kuin kerran kuussa. 18 prosenttia vastaajista on 1-3 kertaa kuukaudessa ja 5 prosenttia on kerran viikossa. Lähes neljäsosa (23 %) ei ole ollenkaan seurannut tai käsitellyt UEH-asioita missään toimiston foorumissa. Vastausten perusteella UEH-asioden käsittely on hyvin vaihtelevaa eri toimistoissa. Osa ei ole päässyt osallistumaan niiden käsittelyyn lainkaan.

7.2. Valmennuksen vaikutukset yleisesti

Haastatteluissa valmennuksen vaikutuksia omaan toimintaan käsiteltiin yleisellä tasolla. Valmennuksen kuvailtiin herättäneen ajattelemaan ja sen koettiin vaikuttaneen omaan ajattelutapaan johtamisesta. Valmennuksessa käsitellyt aiheet ja käsitteet nousevat esiin keskusteluissa esimiesten ja johtajien kesken. Johtamisen painopisteet nousevat yhä enemmän esille, mutta käytäntöön asti ei valmennuksen aiheet ole haastateltavien mielestä täysin menneet. Heidän mielestään käsiteltyjä asioita on painotettu enemmän ja otettu tietoisemmin huomioon arjessa. Osalle valmennus vahvisti omaa jo aiemmin toteutettua toiminta- ja ajatustapaa. Eräs esimiehistä kuvasi valmennuksen vaikutusta omaan työhönsä näin:

”Ihan sil taval tietosesti en oo, et mä nyt valmennan tässä, mut et kyl se on siel taka-alalla koko ajan ne ajatukset, et siin mieles, et kyl sitä koko ajan prosessoi koko ajan. Kyl mä huomaan jonkinlaisen eron mut, en mä mitään selkeitä muutoksia oo tehny mun työhön.”

Verojohtajat olivat samoilla linjoilla esimiesten kanssa. He kuvasivat valmennusohjelman aiheiden olevan kaiken tekemisen taustalla. Käytyjä aiheita pohdittiin enenevässä määrin arjessa. Yleisen ajattelutavan nähtiin olevan muuttumassa. Verojohtajat kuvasivat omana tehtävänänsä olevan johtamisen linjausten eteenpäin vienti ja aiheiden esillä pitäminen keskusteluissa. Esimiehen rooli on puolestaan viedä omalla toiminnallaan asioita jälleen eteenpäin. Johtamisen kehittäminen nähdään vaativan runsaasti aikaa, mutta olevan hyvinkin mahdollinen.

Hyppäsen (2013) mukaan esimiesosaaminen on kehittymismatka, joka vaatii väistämättäkin aikaa toteutuakseen. Se alkaa oman tilanteen havaitsemisesta ja sen hyväksymisestä, joka tulee saadun palautteen ja oman pohdinnan kautta. Oivallus luo motivaatiota kehittää omaa osaamistaan. Kehittyminen vaatii myös oman tahdon lisäksi tietoa ja taitoa. Henkilöerotusyksikössä johtamisen

linjausten ja painopistealueiden mukaiseen muutokseen on lähdetty valmennuksen keinoin, mutta se vaatii edelleen lisää koulutusta ja harjoittelua. Muutokselle on osattava antaa aikaa ja tilaa.

Sekä esimiesten, että verojohtajien haastatteluissa nousi esille, että osalle esimiestyön linjauksien toteuttaminen on luontevampaa kuin toisille. Uusien esimiesten koettiin olevan motivoituneempia kuin kokeneempien esimiesten. Uusien tai nuorten esimiesten ajateltiin kasvaneen suoraan nykyaikaiseen johtamistyyliin. Syynä kokeneempien esimiesten matalampaan motivaatioon arveltiin olevan se, että he olivat johtaneet vanhalla tyylillä jo vuosikymmeniä. Näin ollen uuden tyylin oppimista ei koeta hyödylliseksi. Jo lähenevän eläkeiän koettiin myös hankaloittava uuden johtamistyylin oppimista. Samassa yhteydessä korostettiin, että se ei kuitenkaan koske kaikkia kokeneita esimiehiä, ja myös uudemmilla esimiehillä on havaittavissa muutosvastarintaa.

Toive uuden johtamistyylin siirtymisestä käytäntöön nousi esiin niin kyselyssä kuin haastatteluissakin. Tasalaatuinen esimiestyö nähtiin työntekijöiden oikeutena. Toisistaan poikkeavat johtamistyyli toimistossa ovat herättäneet ristiriitatilanteita. Työntekijät ovat ihmetelleet miksi heiltä vaaditaan enemmän kuin toisessa ryhmässä. Tämä puolestaan turhauttaa niitä esimiehiä, jotka toimivat uudella johtamistavalla ja osallistavat työntekijöitä. Tähän toivottiin puuttumista verojohtajien suunnalta. Kaikilta esimiehiltä pitäisi edellyttää samoja asioita. Järvinen (2001) korostaa tasapuolisuuden merkitystä. Esimiehiltä odotetaan tasapuolista, avointa ja rehellistä otetta omia alaisiaan kohtaan. Esimiehen toivotaan olevan se, joka puuttuu tällaisiin tilanteisiin. Toisaalta vaikeuksia toteuttaa uusia johtamisen linjauksia syntyi työntekijöiden suhtautumisen vuoksi. Esimiehet toivoivat, että linjauksia avattaisiin kaikille työntekijöille, jotta myös he tietävät kuinka toimia jatkossa ja mitä odottaa omalta esimieheltä.

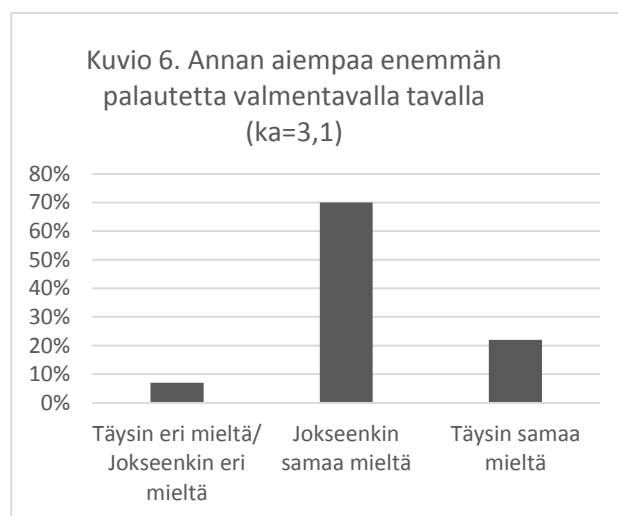
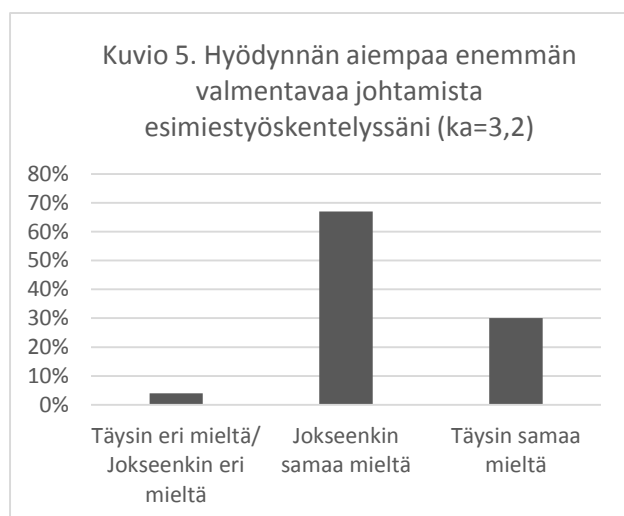
Ponteva (2010) kuvasi isoihin muutoksiin suhtautumisen olevan toisille työntekijöille helpompaa kuin toisille. Hänen mukaansa olisi tärkeää saada muutoksen hyödyt näkyväksi ja merkityksellisiksi kaikille. Muutokseen sisään pääsemisessä auttaisi vahva tuki ja avoin sekä myönteinen suhtautuminen asiaan. Verohallinnossa tulisi huomioida erityisesti ne esimiehet, joiden on hankala sopeutua uusien johtamisen linjausten mukaiseen toimintaan. Muutokseen tulisi kannustaa ja tukea verojohtajien suunnalta. Heiltä tulisi velvoittaa samoja toimintatapoja, jotta työ toimistoissa olisi yhdenmukaista.

7.3. Esimiesten näkemykset

7.3.1. Valmentava johtaminen

Kyselylomakkeen neljä ensimmäistä väitettä koski valmentavaa johtamista. Näiden väitteiden perusteella valmennuksen vaikutus valmentavaan johtamiseen on ollut myönteinen. Ensimmäiseen valmentavaa johtamista koskevaan väitteeseen, hyödynnän aiempaa enemmän valmentavaa johtamista esimiestyöskentelyssäni, suurin osa (67 %) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kuviosta 5 havaitaan kaikkien vastausvaihtoehtojen jakauma sekä keskiarvo asteikolla 1-4.

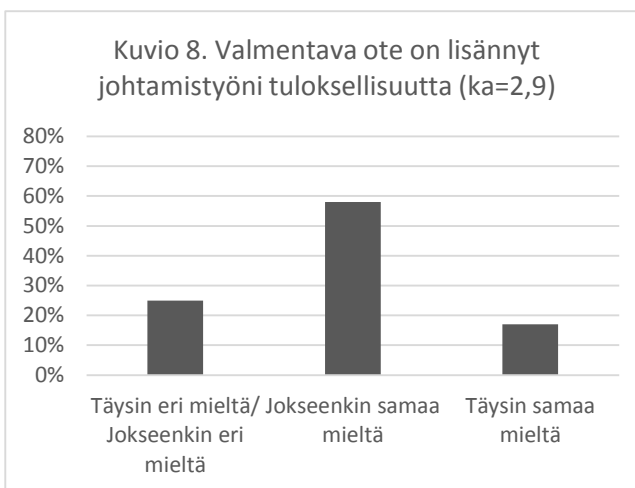
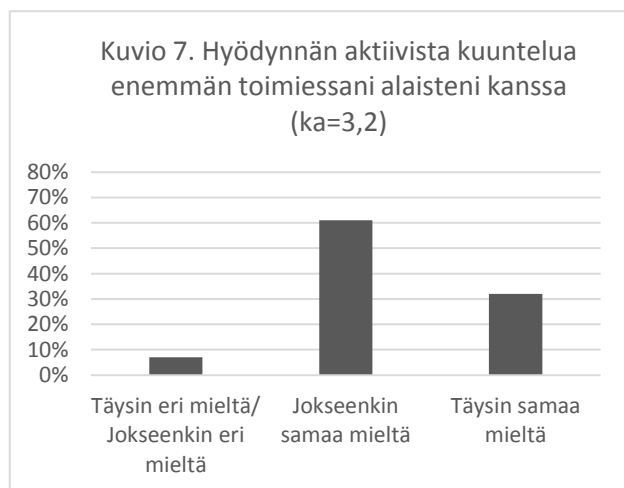
Toinen väite oli: Annan aiempaa enemmän palautetta valmentavalla tavalla (kuvio 6). Vastaukset painottuivat tämänkin väitteen osalta vahvasti positiiviseen suuntaan. Eniten vastauksia tuli vastausvaihtoehdolle ”jokseenkin samaa mieltä” (70 %). Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa ja jokseenkin eri mieltä oli vain 7 prosenttia vastaajista.



Valmennuksen koettiin antavan kannustusta palautteen antoon ja työvälineitä tehdä se valmentavasti. Saatuja vinkkejä ja neuvoja nähtiin mahdollisena hyödyntää konkreettisesti omassa työssä. Yksi esimies mainitsi ymmärtäneensä palautteen annon valmennuksen myötä kokonaan uudella tavalla. Osa esimiehistä koki, että on jo aiemmin antanut valmentavaa palautetta, joten valmennuksen jälkeen valmentavan palautteen anto ei ole lisääntynyt. Valmennuksen anti oli monelle vahvistaa omia hyväksi todettuja toimintamalleja. Haasteena palautteen antamisessa valmentavalla tavalla nähtiin se,

että se ei tule vielä luonnostaan vaan vaatisi aikaa valmistautua. Toiseksi haasteeksi nähtiin se, että vastaanottaja ei ole vastaanottavainen valmentavalle palautteelle.

Kuviosta 7 havaitaan jakauma väitteelle, hyödynnän aktiivista kuuntelua aiempaa enemmän toimiessani alaisteni kanssa. Vastausvaihtoehto ”jokseenkin samaa mieltä” sai tässäkin eniten kannatusta. Kannatusta sai myös ”täysin samaa mieltä”-vastausvaihtoehto. Jokseenkin eri mieltä oli vain 4 vastaajaa. Kuvion 8 väite saa puolestaan mielenkiintoisia tuloksia. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että valmentava ote on lisännyt johtamistyön tuloksellisuutta. Kuitenkin neljännes vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Vaikka valmentavaa otetta on hyödynnetty enemmän, silti neljäs osa ei ole nähnyt sen vaikuttavan johtamistyön tuloksellisuuteen. Jatkossa olisi tärkeää tehdä näkyväksi valmentavan otteen hyödyt.



Valmentava johtaminen oli valmennuksen aihealueista haastateltaville selkeimmin mielessä, kun puhuttiin valmennuksen sisällöstä. Monet kertoivat pystyneensä hyödyntämään valmentavaa johtamista enemmän kuin aiemmin. Esimiehet olivat eri tasoilla valmentavan otteen käytössä. Osalle valmentavan otteen käyttäminen vaati tiedostettua suunnittelua, mutta joillekin se tuli aivan luonnostaan. Muutama henkilö kuvaili, että joskus tilanteen jälkeen vasta ymmärsi, että valmentava ote olisi sopinut tilanteeseen. Haastateltavat kertoivat antavansa vähemmän valmiita vastauksia ja haastavansa työntekijöitä itse oivaltamaan ja kokeilemaan. Tässä yhteydessä mainittiin avoimet kysymykset yhtenä hyvänä keinona. Lisäksi henkilöstön osallistamista oman töiden suunnitteluun oli hyödynnetty enemmän. Sen myötä esimiehet ovat pystyneet jättämään joitakin asioita itseltään pois ja vastuuttamaan työntekijöitä tekemään niitä. Työntekijöitä on otettu enemmän mukaan

työsuunnitteluun ja päätöksentekoon. Valmennuksen materiaali aiheesta koettiin hyväksi ja hyödylliseksi käyttää jatkossakin.

Osa kuvaili tietoisuuden valmentavasta johtamisesta lisääntyneen, niin että pyrkimyksenä olisi jatkossa käyttää sitä entistä enemmän. Toiset puolestaan kokivat saaneensa valmennuksesta vahvistusta omalle toiminnalleen. Joissakin tilanteissa tai joidenkin työntekijöiden kohdalla koettiin olevan helpompi antaa selkeä ratkaisu tai vastaus asiaan, ja näin laittaa valmentava ote syrjään.

Vastauksista näkyy, kuinka valmentava ote on otettu myönteisesti vastaan osaksi esimiestyötä. Vaikka se ei ole vielä täysin siirtynyt käytäntöön ollaan sen hyödyntämisestä kiinnostuneita. Valmentavan otteen hyödyt ja edut tulisi saada kaikille näkyviksi, jotta myös sen tuloksellisuus havaittaisiin. Lisäksi sen toteuttamisen opetteleminen käytännössä vaatii harjoittelua ja aikaa.

Seuraavassa muutamia esimerkkejä mitä valmentavasta johtamisesta sanottiin:

"Osallistan henkilöitä suunnitteluun ja yhteiseen päätöksentekoon aiempaa enemmän. "

"Aiemmin olen pyrkinyt antamaan palautteen pitkälti keskustelevalle otteella. Sitä teen edelleenkin, mutta valmentavalla otteella keskusteluvuuteen saa lähes poikkeuksetta enemmän "terää". Se kumpi metodi toimii paremmin tai kumpaa käytän, riippuu kuitenkin myös tilanteesta, asiasta ja palautteensaajasta henkilönä."

"Asia on sisäistynyt ja toimii valmentavalla tavalla "huomaamatta". Tulee aika ajoin havainto, että toimin valmentavasti"

"Yritän tietoisesti lisätä valmentavaa otetta, tosin usein on liian helppo sanoa oma ratkaisu asiaan, kun tuntuu, että ei ole aikaa lähteä kyselytekniikalla henkilöä oivalluttamaan itse löytämään ratkaisua asioihin. "

Esimiehiä auttaisi eteenpäin valmentavana johtajana kehittämisessä:

Koulutukset, kertaus ja harjoittelu

Tärkeänä nähtiin säännöllinen kertaus ja koulutukset aiheesta. Lisäksi spontaanit tai suunnitellut harjoittelutilanteet edistäisivät kehittymistä. Harjoittelu mahdollistaisi käytäntöjen rutinoitumisen. Ehdotuksena tuli palkka- ja/tai kehityskeskusteluiden henkilökohtainen arviointi, jossa kokeneempi kollega tai keskustelun asiantuntija olisi mukana antamassa palautetta.

Esimiesten ja kollegojen tuki

Oman esimiehen ja kollegojen tuki nähtiin tärkeänä kehittämisessä. Etenkin vertaiskeskustelut koettaisiin hyödyllisinä. Lisäksi kaivattiin palautetta omasta toiminnasta. Ehdotuksena tuli myös työnohjauksen järjestäminen aiheeseen liittyen.

Johtamislinjauksista tiedottaminen henkilöstölle

Esimiehet kokivat, että uusista linjauksia ei ole tarpeeksi tiedotettu ja avattu muulle henkilöstölle. Henkilöstö ei ole tällä hetkellä täysin valmis vastaanottamaan uutta johtamistapaa.

Oman asenteen ja toiminnan muuttaminen

Esimiehet kertoivat, että myös oma toiminta on olennaista kehittämisessä. Valmentavana johtajana kehittyminen vaatii esimiehiltä motivaatiota ja innostusta. Vastauksissa nousi erityisesti kuuntelemisen taito ja maltti olla antamatta valmiita vastauksia.

Aika

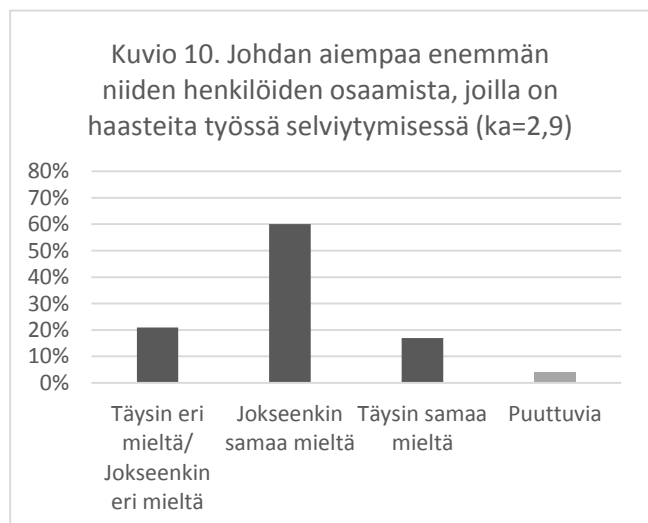
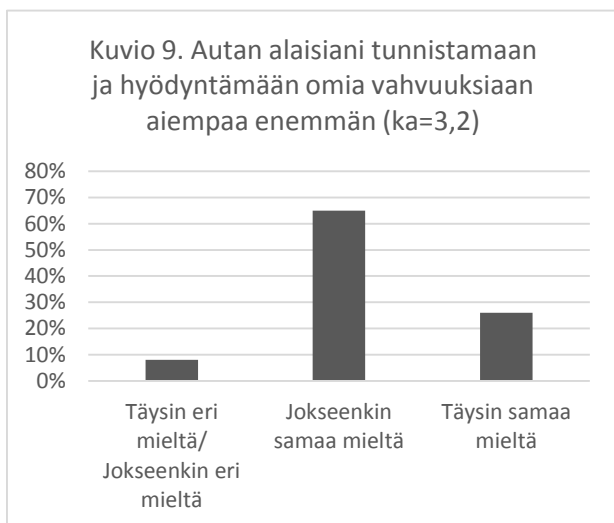
Valmentavana johtajana kehittyminen vaatisi monen mielestä lisää aikaa. Aika oli eniten mainittu asia kehittymisen edistäjänä. Työ koetaan hektiseksi ja yllättäviä tilanteita tulee paljon. Työhön liittyy lisäksi paljon muita kuin henkilöstöjohtamisen tehtäviä, jotka vievät paljon aikaa. Aika ei monenkaan mielestä riitä muihin kuin pakollisiin keskusteluihin. Tarvittaisiin aikaa palata materiaaleihin ja pohtia miten valmentaja johtaminen näkyy omassa työssä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ajanpuutteen ratkaisuna on tehokkaampi itsensä johtaminen ja työajan käytön suunnittelu. Toisten mielestä se vaatisi muitakin toimenpiteitä.

7.3.2. Vastuunottamisen kulttuuri

Vastuunottamisesta kysyttiin kahdella neliportaisella väittämällä. Niiden perusteella valmennusohjelma on vaikuttanut positiivisesti myös vastuunottamisen kulttuurin osalta. Ensimmäinen väite oli: autan alaisiani tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan aiempaa enemmän (kuvio 9). Esimiehet vastasivat eniten (65 %) ”jokseenkin samaa mieltä” - vastausvaihtoehdon. Täysin samaa mieltä oli 26 prosenttia. Loput 8 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Yksi esimies oli jättänyt vastaamatta kysymyksen.

Esimiehet kertoivat, että valmennuksesta saatiin uusia keinoja auttaa alaisia tunnistamaan ja hyödyntämään vahvuuksiaan. Tärkeätä omien vahvuuksien löytämisessä ajateltiin olevan palaute ja kannustus toimia tietyllä tavalla. Yksi esimiehistä kertoi huomioivansa onnistumiset tätä nykyä paremmin. Keskustelut nähtiin hyvänä tapana yhdessä pohtia vahvuuksia. Toisaalta henkilöstöä kannustettiin itse löytämään vahvuutensa ja kokeilemaan. Esimiehistä osa kertoo valmennusohjelman lisänneen ajatusta siitä, että on ollut oikeilla jäljillä toteuttaessaan sitä jo aiemmin. Eräs esimies koki haasteena sen, ettei tunne substanssipuolta niin hyvin, että pystyisi auttamaan henkilöstään niiden löytämisessä.

Toinen väite oli: johdan aiempaa enemmän niiden henkilöiden osaamista, joilla on haasteita työssä selviytymisessä (kuvio 10). Tähän kaksi esimiehistä jätti vastaamatta. Jokainen vastausvaihtoehto sai kannatusta tämän väitteen osalta. Eniten (60 %) vastattiin jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 17 prosenttia vastanneista. Jollakin tasolla eri mieltä oli kuitenkin 21 prosenttia esimiehistä.



Haastattelujen perusteella vastuunottamisen kulttuuri avautui esimiehille paremmin valmennuksessa. Vastuunottamisen suhteen on päästy alkuun. Vastuunottamisen kulttuurin nähdään muodostuvan hitaasti ja vaativan henkilöstöltä suuria muutoksia aiempaan nähden. Esimiehet kertoivat, että ovat pyrkineet vastuuttamaan henkilöstöä enemmän ja antamaan vähemmän valmiita vastauksia. Vastuuttaminen ja osallistaminen on esiintynyt paljon esimiesten välisissä keskusteluissa valmennuksen jälkeen. Vastuunottamisen kohdalla puhuttiin myös siitä, että toimintatapojen tulisi

olla yhtenäisiä toimistossa. Ryhmissä syntyy eripuraa, koska henkilöstö vertailee toimintatapoja. Kulttuurin muutoksen nähdään vaativan johdonmukaisuutta ja yhdenmukaista rintamaa.

Vastuunottamisen kulttuurin eteenpäin viennissä auttaisi:

Johdon ja kollegojen tuki

Vastuunottamisen kulttuurin eteenpäin viennissä auttaisi johdon ja kollegoiden tuki. Yhdessä toimiminen nähdään tärkeänä. Lisäksi johdon toivottaisiin näyttävän esimerkkiä.

Aika

Aikaa tarvittaisiin lisää suunnittelulle, valmisteluun ja päätöksentekoon. Lisäksi vastuunottamisen edistäminen vaatisi aikaa keskustelulle ja oman perustehtävän toteuttamiselle. Ryhmäkoot ovat toisilla liian isoja keskustelujen toteuttamiseen.

Organisaatio- ja asennekulttuurin muutos

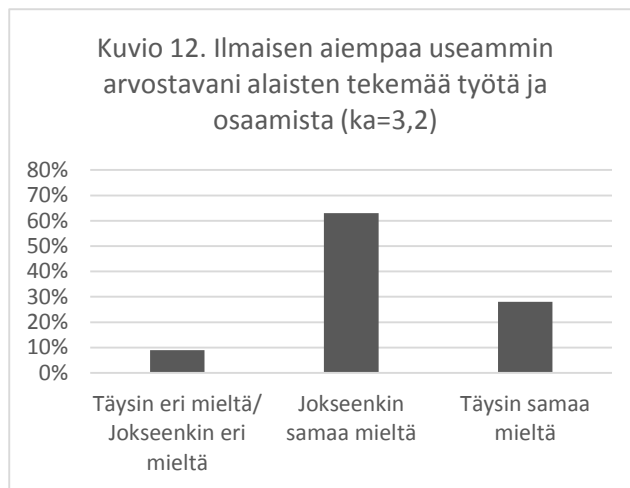
Vastuunottamisen esillä pitäminen ja asian näkyväksi tekeminen olisi tarpeellista. Toisaalta vastuunottaminen haluttaisiin sanallistaa selkeämmin konkreettisemmaksi. Viestintää aiheesta haluttaisiin monikanavaisemmaksi ja koko henkilöstölle yhteiseksi. Jotta organisaatio- ja asennekulttuuri saataisiin muuttumaan myös muu henkilöstö eli toinen osapuoli tarvitaan mukaan. Henkilöstölle ehdotetaan valmennusta alaistaitoihin.

Kaikkien sitoutuminen

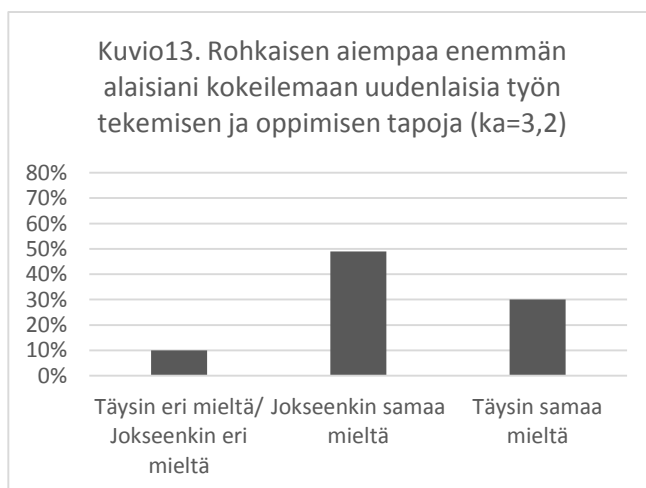
Vastuunottamisen kulttuurin eteenpäinviemistä auttaisi se, että kaikki esimiehet toimisivat yhdenmukaisella tavalla. Ristiriitoja syntyy, kun toimiston sisällä on eri käytäntöjä. Osalle esimiehistä on tyypillistä luottaa alaistensa toteuttavan ne työt, jotka on luvannut. Toisilla esimiehillä on edelleen tapana valvoa niiden toteutumista.

7.3.3. Luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen

Luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa johtamista kysyttiin kolmella väitteellä esimiehiltä. Esimiehistä suurin osa oli sitä mieltä, että ottaa aikaisempaa herkemmin asioita puheeksi, vaikka kyseessä olisi hankalakin asia. Viisi esimiehistä oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Vastauksen jakauma ja keskiarvo selviävät kuviosta 11.



Esimiehistä 28 prosenttia oli täysin sitä mieltä, että ilmaisee aiempaa useammin arvostavansa alaisten tekemää työtä ja osaamista. 63 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Viisi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Väitteen perusteella arvostuksen osoitus oli lisääntynyt valmennuksen vaikutuksesta. Kuvio 12 esittää tämän väitteen jakauman ja keskiarvon.



Puolet vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että rohkaisee aiempaa enemmän alaisia kokeilemaan uudenlaisia työn tekemisen ja oppimisen tapoja. Noin kolmasosa oli täysin samaa mieltä. Kuusi vastaajista oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä. Kuviosta 13 selviää kyseisen väitteen tarkat jakaumat.

Henkilöt, jotka olivat vastanneet ”täysin samaa mieltä” tai ”jokseenkin samaa mieltä” edellisen väitteen osalta, kokivat että valmennus oli antanut välineitä ja valmiuksia ottaa vaikeampiakin asioita esille. Toisaalta puhuttiin myös varmuudesta, joka on lisääntynyt esimiesuran aikana. Lisäksi myös valmennuksen myötä selkeni Verohallinnon tulevaisuuden tavoitteet ja ne helpottavat omaa toimintaa. Uusien työtapojen oppiminen nähtiin erityisen tärkeänä jatkuvien isojen muutosten takia ja esimiehet kokivat sen tärkeänä aiheena pitää esillä. Uudenlaisia työtapoja ja ratkaisuehdotuksia eri tilanteisiin pyrittiin ideoimaan yhdessä työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissa. Esimiehen rooli rohkaisijana nähtiin vaativan havaintojen tekemistä kunkin osaamisesta ja kehittymispotentiaalista. Toisaalta se oli myös yhdessä keskustelemista ja erilaisten vaihtoehtoisten tapojen kokeilemista.

Jokseenkin eri mieltä olleet perustelivat vastaustaan sillä, että rohkaisemisen on aina ollut luonnollinen osa omaa toimintaa. Toisaalta esimiehet mainitsivat myös tilanteita, joissa tehtävät olivat vielä muutenkin uusia ja niiden opettelu ensisijaista. Palautetta annettiin Verohallinnon tavasta kouluttaa ylhäältäpäin, jolloin uudenlaisen oppimisen tapoja ei ole tullut mietittyä.

Haastattelujen perusteella valmennuksen nähtiin antavan luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtamiseen lisäpontta. Sen koettiin olevan läsnä työssä jo aiemminkin, mutta saaneen ilmaa siipien alle. Luottamus ja arvostus työntekijöitä kohtaan tulee esiin lähiesimiesten toiminnassa ja puheessa. Sen kuvailtiin näkyvän työntekijöiden osallistamisena, valinnanvapautena ja mahdollisuutena oman työn suunniteluun. Esimiesten kesken tehtäviä jaetaan entistä enemmän niin, että joku ottaa asian hoitaakseen. Luottamuksellisten suhteiden nähtiin syntyvän, sillä asioista keskustellaan, työntekijöitä kuunnellaan ja heidän sanomisiinsa reagoidaan. Toiminnalla pitäisi pyrkiä yhteistyöhön ja välttää ylhäältä päin sanelua. Ristiriitoja nähtiin syntyvän esimiesten erilaisista tavoista toimia luottamukseen liittyen. Edelleen on esimiehiä, jotka tarkkailevat alaisten toimia eivätkä luota siihen, että luvutat asiat hoituvat. Esimerkkinä tuli puhelin- ja asiakaspalveluvuorot, joita toiset esimiehet vahtivat ja toiset luottavat niiden toteutuvan. Toisaalta koettiin, että ryhmissä saattoi olla henkilöitä, joiden perään piti katsoa enemmän.

Luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtamisen edistämisessä auttaisi:

Tuki omalta esimieheltä ja ylimmältä johdolta

Tärkeänä nähtiin ylimmän johdon esimerkin näyttäminen omalla toiminnallaan ja tuen saanti omalta esimieheltä. Puheiden haluttaisiin olevan linjassa todellisen toiminnan kanssa. Omalta esimieheltä kaivattiin myös selkeiden tulevaisuuden linjojen asettamista. Muutosten nähtiin musertavan luottamusta. Lisäksi palaute nähtiin tärkeänä.

Avoimuus

Luottamukseen ja arvostukseen perustuvan johtamisen edistämisessä nähtiin tärkeänä avoimuus. Avoin ilmapiiri ja avoimuus asioiden käsittelyissä loisivat aitoja keskusteluja. Palautetta pitäisi antaa puolin ja toisin, ei vain esimieheltä alaisille. Lisäksi vastakkainasettelua haluttaisiin vähentää ja kuilua kaventaa työnantajan ja työntekijöiden välillä. Viestinnän haluttaisiin myös yltävän työntekijöille asti ja olevan riittävää ja reaaliaikaista. Toisaalta työntekijöille haluttaisiin avata esimiehen työnkuvaa ja roolia enemmän.

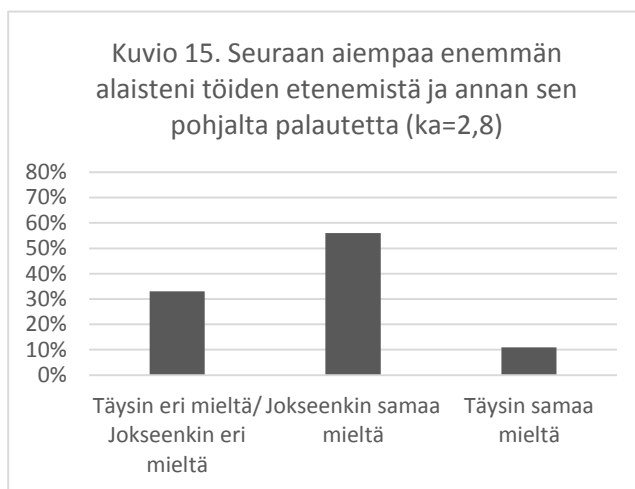
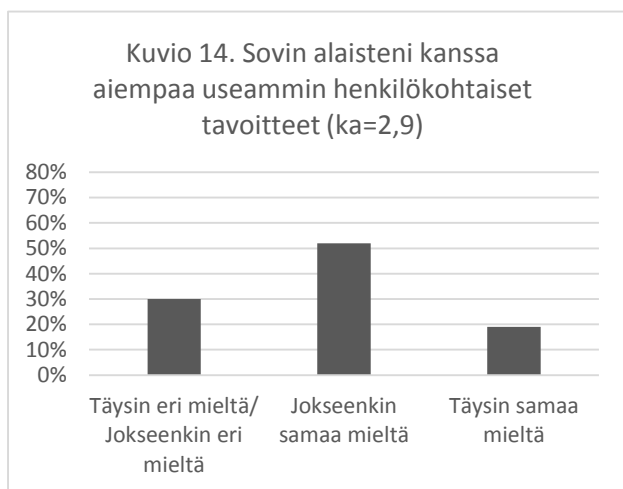
Läsnäolo ja oma toiminta

Esimiehen läsnäolon arjessa nähtiin olevan tärkeä tekijä. Se, että esimies on perillä siitä mitä tapahtuu ja on tavoitettavissa edistää luottamuksen ja arvostukseen perustuvaa johtamista. Epäviralliset keskustelut koettiin osatekijänä, samoin kuin kuuntelemisen taito. Oma toiminta luotettavana esimiehenä antaa viestin työntekijöille. Kiire ja ajan puute nähtiin läsnäolon ja luottamuksellisen johtamisen hankaloittajana.

7.3.4. Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto

Tavoitteiden asettamista, seuranta ja palautteen antoa selvitettiin kyselyssä kolmella neliportaisella väitteellä. Ensimmäisessä väitteessä (kuvio 14) selvisi, että noin kaksi kolmasosaa esimiehistä sopii alaistensa kanssa aiempaa useammin henkilökohtaiset tavoitteet. 16 esimiestä ei kuitenkaan sopinut niistä aiempaa enemmän. Suurin osa esimiehistä seuraa aiempaa enemmän alaistensa töiden etenemistä ja antaa sen pohjalta palautetta (kuvio 15). 18 esimiestä ei tehnyt näin aiempaa enemmän.

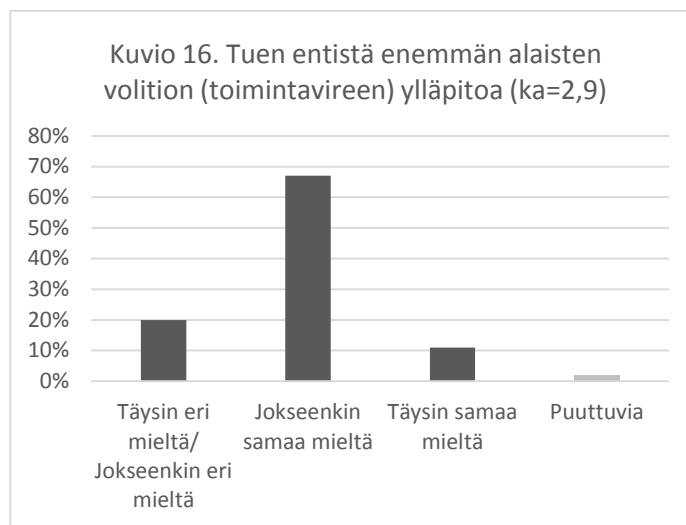
Suunta valmennuksen jälkeen on ollut positiivinen näiden kahden väitteen osalta, vaikkakaan ei kaikkien kohdalla.



Henkilökohtaisten tavoitteiden sopiminen jakoi mielipiteitä. Monet esimiehet kertoivat sopineensa tavoitteista tulevalle kaudelle. Yhteisiä linjauksia tavoitteiden asettamisesta on sovittu joissakin toimistoissa tai toimipisteissä yhdessä. Resurssisuunnitelman kautta on tullut asetettua myös enemmän tavoitteita. Toisaalta henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen nähtiin haastavana, vaikkakin pyrkimystä niiden tekemiseen olisi. Joillakin haasteita on tuonut uudet ja vaihtuvat tehtävät, joiden vuoksi tavoitteita on vaikea sopia. Toisaalta haasteena on ollut myös aikapula. Eräs vastaaja kuvaa asiaa näin:

”Tälle jäänyt aikaa huomattavasti vähemmän, kun aikaa vie niin paljon kaikki muu kuin perustyö. Kehittämiseläkin, toimintayksikön sisällä, tulisi olla oma rajansa - tehtäisiin tuloksetkaasti, vaikuttavasti ja laadukkaasti joitain valittuja asioita, eikä mielettömällä vimmalla yritettäisi olla kaikessa mukana ja ns. edelläkävijöinä. Kokemukset jälkimmäisestä huonot - ei jää oikein mitään käteen, kun raavittu vähän kaikkea sieltä ja täältä.”

Enemmistö vastanneista esimiehistä tukee entistä enemmän alaisten volition ylläpitoa. Viidennes vastaajista on väitteen suhteen jokseenkin eri mieltä. Väitteen jakaumat näkyvät kuviossa 16.



Haastattelujen perusteella tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa ei ole tapahtunut suurta edistystä. Aihe on ollut paljon esillä, mutta siinä kehittyminen on ollut hidasta. Eväitä valmennuksesta saatiin, mutta käytäntöön se ei ole mennyt. Suurin osa esimiehistä haluaisi jatkossa panostaa tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan enemmän kuin tällä hetkellä. Selkein syy seurannan takkuamiseen oli huonot seurantatyökalut ja puutteelliset ATK-aidot. Nykyisten seurantatyökalujen käyttäminen vie paljon aikaa esimiehiltä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tavoitteiden laadinta tehdään tarkasti ja näin ollen isot kokonaisuudet eivät toimi. Esimiehet haluaisivat luottaa siihen, että kaikki tekevät parhaansa. Tällöin liiallinen numeroiden kyttääminen tuntui väärältä. Tavoitteiden asettamisessa hankaluutena oli löytää sopiva taso tavoitteille. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa näin:

"Tavoitteiden asetanta sillon ku on kyse semmosesta kappalemääräsestä tehtävästä on helpompi asettaa. Laadulliset tavoitteet on ehkä vähän hankalampia ja jos ne on paljon semmosii kehittämistyötä... mä oikeestaan toivoisin et vielä enemmäki apuja, millä tasolla."

Haastattelujen perusteella palautteen antoon saatiin hyviä konkreettisia neuvoja valmennuksesta ja niitä oli viety myös käytäntöön. Valmennuksen materiaaleihin oli palattu myöhemminkin. Esimiehet mainitsivat kiinnittävänsä huomiota enemmän palautteen antamiseen oikeanaikaisena, oikean sisältöisinä sekä pohtivansa miten palautetta olisi hyvä missäkin tilanteessa antaa. Positiivinen palaute koettiin helpommaksi antaa kuin korjaava tai rakentava palaute. Useat esimiehet mainitsivat yrittävänsä antaa palautetta enemmän ja pienemmistä asioista kuin ennen. Haastatteluista nousi myös valmentava palaute, jolloin toiselle osapuolelle annetaan tilaa avata asioita ja pohtia itse avointen kysymysten avulla omaa toimintaansa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että palautetta olisi helpompi antaa, jos seurantatyökalut olisivat toimivia.

Tavoitteiden asettamista, seuranta ja palautteen antoa edistäisi:

Seurantatyökalut

Suurin osa vastauksista käsitteli seurantatyökalujen puutteellisuutta. Seurantatietoja pitää tällä hetkellä keräillä eri järjestelmistä ja se on työlästä ja aikaa vievää etenkin, jos alaisia on paljon. Toisaalta niiltä haluttaisiin helppokäyttöisyyttä. Niistä haluttaisiin helposti tietoa esim. tietyn kauden ajalta. Aikaa ei jää seurantatiedoista keskusteluun, kun niiden kokoaminen vaatii paljon. Nopea reagoiminen poikkeamiin takkuavien järjestelmien vuoksi on haastavaa. Osa esimiehistä toivoo parempia seurantatyökaluja tai ryhmäkohtaisia seurantatietoja automaattisesti kuukausittain, valmiita raportteja tai esimerkiksi Excel koonteja.

Aika

Esimiehet kokevat, että aikaa on liian vähän ja aikaa erityisesti henkilöstöjohtamiseen tarvittaisiin enemmän. Monia kuormittavat rutiinitehtävät, palaverit ja ns. tulipalojen sammuttaminen. Toisaalta ryhmäkoot koettiin suuriksi ja ryhmässä saattaa olla erilaisia töitä tekeviä. Näin ollen esimiehen tulee hallita paljon ja palautteen antaminen vie aikaa.

Selkeä päämäärä

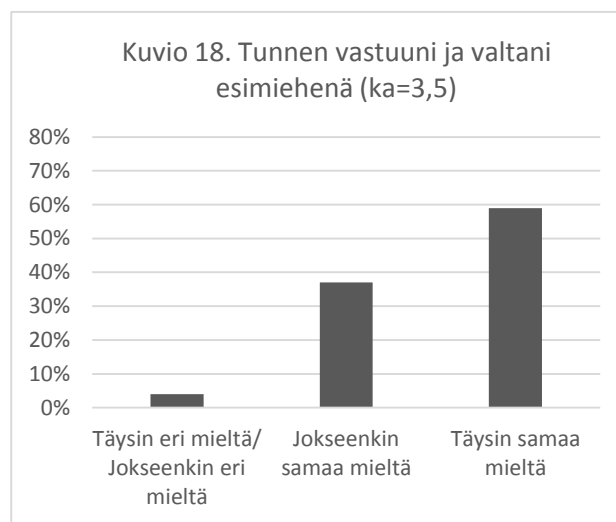
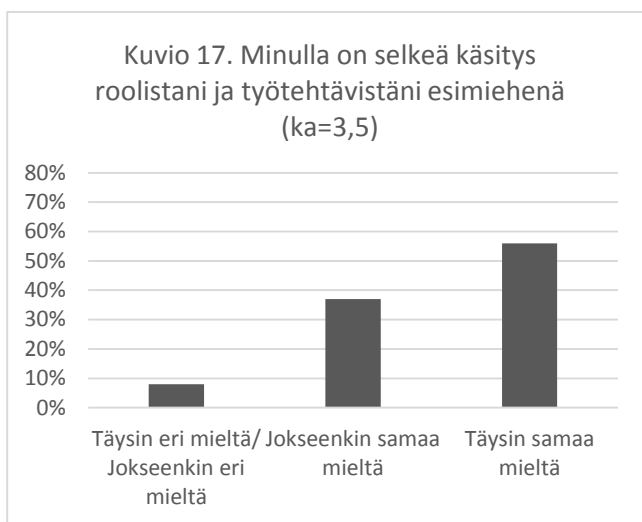
Tavoitteiden asettamista helpottaisi selkeä päämäärä mitä halutaan saavuttaa ja miten. Yhteistyötä prosessin ja esimiesten välillä haluttaisiin selkeyttää entisestään. Tavoitteiden asettamista hankaloittaa jatkuvat muutokset.

Avoin ilmapiiri

Vastauksista nousi esiin, että avoin, keskusteleva ja kannustava työskentelykulttuuri edistäisi tavoitteiden asettamista, seuranta ja palautteen antoa. Uskallusta antaa ja vastaanottaa korjaavaa ja positiivista palautetta kaivattaisiin enemmän

7.3.5. Esimiehen roolin ja tehtävän terävöittäminen

Esimiehen roolia ja tehtävän selkeyttä pyrittiin selvittämään kolmella väitteellä. Ensimmäisen väitteen perusteella (kuvio 17) suurimmalla osalla esimiehistä on selkeä käsitys roolistaan ja työtehtävistään. Myös enemmistö tuntee oman vastuunsa ja valtansa esimiehenä (kuvio 18). Joitakin esimiehiä kuitenkin on, joille roolit, työtehtävät, valta ja vastuu ovat epäselviä. Kuviot saavat melko korkeat keskiarvot.



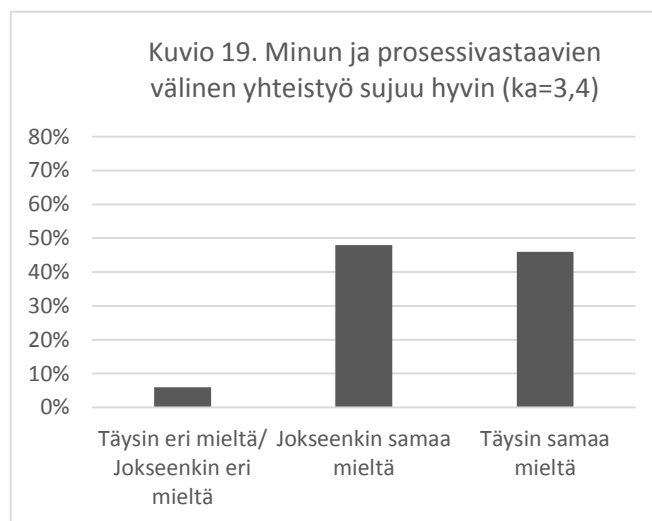
Muutama vastaaja oli jollakin tasolla eri mieltä annettujen väitteiden kanssa. He perustelivat epäselviä rooleja ja työtehtäviä roolien eriyttämisellä. Roolit eivät ole vielä muotoutuneet selkeiksi käytännössä. Eräs vastaaja kertoi pääasian olevan selkeä. Ulkopuolelta tulee kuitenkin niin paljon ennakoimatonta tekemistä, jotka tekevät esimiehen työn kaoottiseksi. Useammassa vastauksessa rooliin mainittiin olevan joissakin tilanteissa häilyvä eikä tiedetty kummalle tehtävä kuuluu. Selkeyttämistä pidettiin tärkeänä, jotta esimiehet pystyvät keskittymään oikeisiin asioihin. Toisaalta osassa vastauksissa nousi esiin myös se, että asian suhteen on menty eteenpäin. Työntekijät ovat pikkuhiljaa alkaneet tietää, mikä asia kuuluu kenellekin. Lisäksi parissa vastauksessa mainittiin esimiestyön painopisteiden olevan epäselviä. Eräs vastaajista kirjoitti näin:

”Periaatteessa tiedän mitä odotetaan ja mitä pitäisi tehdä, mutta en saa aikaa riittämään, joten kaikkea ei vaan ehdi tehdä. Priorisointi luo haasteita. Ehkä tarvitsisin enemmän palautetta siitä, teenkö oikeita asioita. Työnohjaus voisi olla hyväksi.”

Täysin samaa mieltä olleet kertoivat valmennuksen selkeyttäneen etenkin prosessivastaavan ja esimiehen suhteita. Lisäksi valmennuksen koettiin antaneen tietoa siitä, mitä tulevaisuudessa johtamiselta odotetaan. Useassa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että linja on selkeä ja aihetta on käsitelty hyvin Verohallinnossa. Toisille rooli on ollut jo ennestään hyvin selkeä, vaikka rooleja onkin vastikään eriytetty. Eräs vastaajista kuvasi esimiehen roolia seuraavasti:

”Luoda edellytykset hyvään suoritukseen pääsemiseksi (palveluala), tuki, läsnäolo, auttaa ratkaisujen löytämisessä (kuuntelu, kysyminen). olla viestikapulana. iloinen ja työhyvinvointia edistävä ilmapiiri. tunteensakin saa näyttää”

Lähes kaikki esimiehet ovat vastanneet yhteistyön prosessivastaavien kanssa sujuvan hyvin tai jokseenkin hyvin. Mielenkiintoista on, että kolme vastaajista kokee olevansa täysin eri mieltä annetun väitteen kanssa. Jakaumat ja keskiarvot näkyvät kuviossa 19.



Epäselvyyttä esimiehen roolissa ja työtehtävissä aiheutti selkeästi tehtävien eriyttäminen. Esimiehen kuvattiin olevan välikätenä prosessivastaavan suuntaan, eräs vastaaja kuvasi tilannetta näin:

”Roolien jako ei ole niin selkeää arjessa kuin virallisissa puheenvuoroissa annetaan ymmärtää. Tuntuu usein, että esimiehet ovat marionettinukkeja prosessivastaavien käskyttäessä hankkimaan väkeä pika-aikatauluilla ties mihin tehtäviin. Tämä on näyttäytynyt olevan yhä vain jatkuvaa toimintatapaa. Esimiehen tehtävien piti selkiintyä ja niille jäädä enemmän aikaa, kun prosessivastaavan työt erotetaan niistä. Jostain kumman syystä aikaa vain ei ole tullut yhtään lisää vaan nyt täytellään yhä vain enenevässä määrin, jos jonkinlaista Excel-tilukkoa. Tämä suunta ei oikea! Henkilöstöjohtamiselle jää nyt vähemmän aikaa, kun aika menee luurit korvilla palavereissa istuen sekä lukemattomien erilaisten taulukoiden täyttämiseen. Nykyisen kaltainen resurssisuunnittelu on ajankäytöllisesti katastrofaalinen toimintatapa, jossa usein vain tuntuu, ettei ole järjenhiventäkään taustalla.”

Toisaalta palautetta tuli siitä, että joidenkin prosessivastaavien kanssa on enemmän epäselvyyksiä. Kaikista prosesseista ei myöskään tule tarpeeksi tarkkoja työohjeita ja työnjakoja koskevia esityksiä, jolloin esimiehelle jää liikaa avoimia kohtia. Työntekijöillä on vaikeuksia hahmottaa kehen he ottavat yhteyttä asioissa. Yhdessä vastauksessa epäselvyyttä oli myös suhteessa muihin esimiehiin; kuka voi myöntää alaisteni lomat, voinko määritellä ja priorisoida itse alaisteni työtehtävät vai voiko kollega tehdä tällaisia päätöksiä puolestani ollessani itse paikalla, kun resurssisuunnitelmat on jo tehty.

Useassa vastauksessa puhuttiin siitä, että ydintehtäviin kaivattaisiin selkeyttämistä. Samalla haluttiin apua siihen, miten priorisoida tehtäviä, kun aika ei meinaa riittää. Nopeisiin muutoksiin ja yllättäviin tilanteisiin kaivattaisiin tukea kollegoilta ja esimieheltä. Vaikka selkeä kuva esimiehen tehtävistä olikin, oli se monen mielestä käytännössä aivan muuta. Ihmistyölle ei jäänyt aikaa muiden tehtävien lomassa. Apua haluttiin siihen, miten kaiken teorian saa vietyä käytäntöön. Mietteitä herätti yhdessä vastauksessa myös se, kuinka ja millä tavalla itseohjautuvia ryhmän kuuluisi olla.

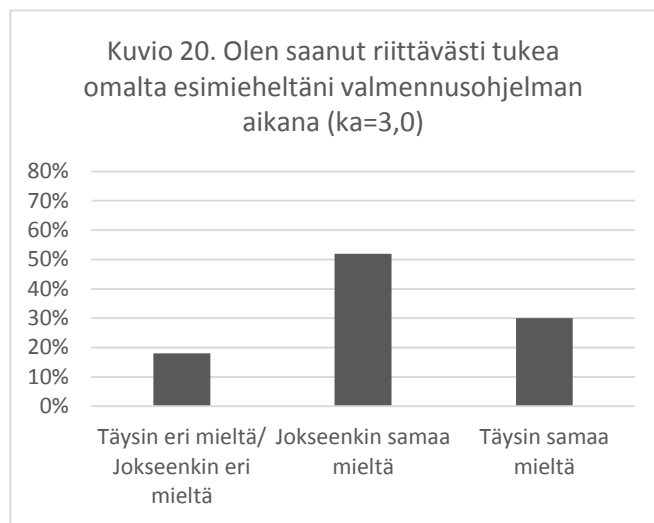
Haastatteluissa mainittiin valmennuksen selkiyttäneen jollakin tasolla esimiehen roolia. Joitakin töitä on voinut jättää itseltä pois ja tilanne on lähtenyt helpottumaan. Toisaalta koettiin, että esimiehille on tullut tilalle paljon muita tehtäviä jotka vievät aikaa. Vielä oli epäselvää, mikä homma kuului kenellekin. Epäselvän roolijaon koettiin olevan esteenä hyvälle esimiestoiminnalle.

Kaiken kaikkiaan esimiesten näkemykset esimiehen roolin selkeydestä ovat kirjavia. Väitteiden perusteella työnkuva vaikuttaa melko selkeältä. Avointen kysymysten ja haastattelujen perusteella nousee kuitenkin esiin kriittisempi puoli. Rötkinin (2015) mukaan tehtävän kuvan selkeys luo perustan esimiestyön toteuttamiselle ja arvioinnille. Ilman selkeää määrittelyä syntyy väistämättä tyytymättömyyttä ja väärinkäsityksiä. Henkilöerotusyksikössä vallitsevaan tilanteeseen ei voida olla tyytyväisiä. Etenkin prosessivastaavien ja esimiesten rooleja toisiinsa nähden tulisi selkiyttää jatkossa.

7.3.6. Tuki omalta esimieheltä ja kollegaverkolta

Tuen saannista kollegoilta ja omalta esimieheltä selvitettiin kolmella väitteellä. Kaksi ensimmäistä väitettä koski tuensaantia omalta esimieheltä. Suurin osa esimiehistä oli saanut riittävästi tukea omalta

esimieheltä valmennusohjelman aikana (kuvio 20). Täysin samaa mieltä oli noin kolmas osa vastanneista. Jollakin tasolla eri mieltä olevia oli kuitenkin lähes viidesosa vastanneista.

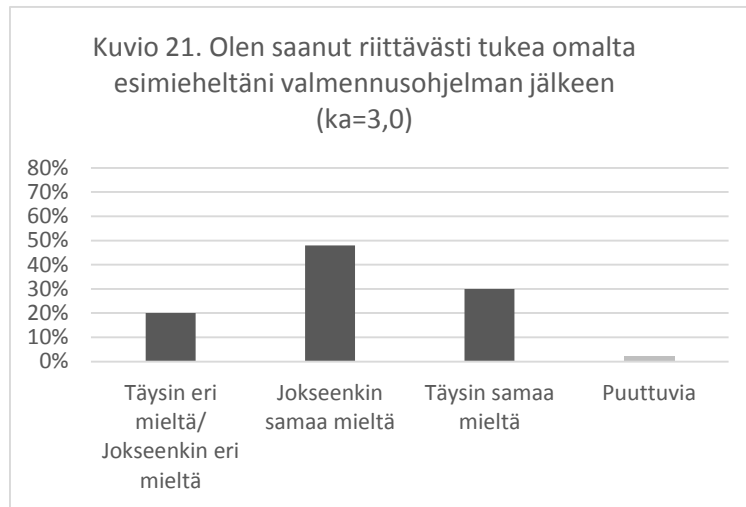


Osa haasteltavista koki tuen olleen riittävä valmennuksen aikana. Saamaansa tukeen tyytyväiset esimiehet kertoivat, että oman esimiehen kanssa oli käyty läpi valmennuksen aiheita ja tehtyä ryhmätyötä. Monet kuvailivat saaneensa omille ajatuksille vahvistusta käytyjen keskustelujen kautta. Joidenkin esimiesten mielestä keskusteluja olisi kuitenkin voinut olla enemmänkin. Oman esimiehen kanssa oli käyty lähinnä vain pakolliset keskustelut. Eräs esimies kuvaa asiaan näin:

"No ehkä, jos täst ohjelmasta ois haluttu jotain vielä enemmän saada irti niin sitä ois sitten kaivannu vielä vähän enemmän, mut tietysti kun hänelläkin on monta esimiesalasta ja kaikkea muuta siinä tehtävää sitten sen lisäksi niin jotenki tuli myös se et se aikapula on sit semmonen yks iso tekijä"

Palautetta tuli siitä, että verojohtajat olisi haluttu aktiivisemmin mukaan valmennuspäiviin keskustelemaan ja kuulemaan mitä siellä käsiteltiin. Sitä kautta he olisivat saaneet arvokasta tietoa; kuulleet ja nähneet konkreettisesti sitä arkea missä esimiehet elävät. Esimiesten mielestä kaikilla verojohtajilla ei ole osaamista kohdata esimiesalaisiaan, sillä heillä ei ole henkilöstöjohtamisen taustaa ennestään. Koulutusta henkilöstöjohtamiseen haluttaisiin lisää verojohtajille.

Tuen saanti on ollut valmennusohjelman jälkeen samansuuntaista kuin sen aikana (kuvio 21). Selkeä enemmistö oli jollakin tasolla samaa mieltä. Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli 20 prosenttia vastaajista. Jakaumista havaitaan, että tilanne ei ole muuttunut valmennuksen jälkeen, kun verrattiin valmennuksen aikana saatuun tukeen.



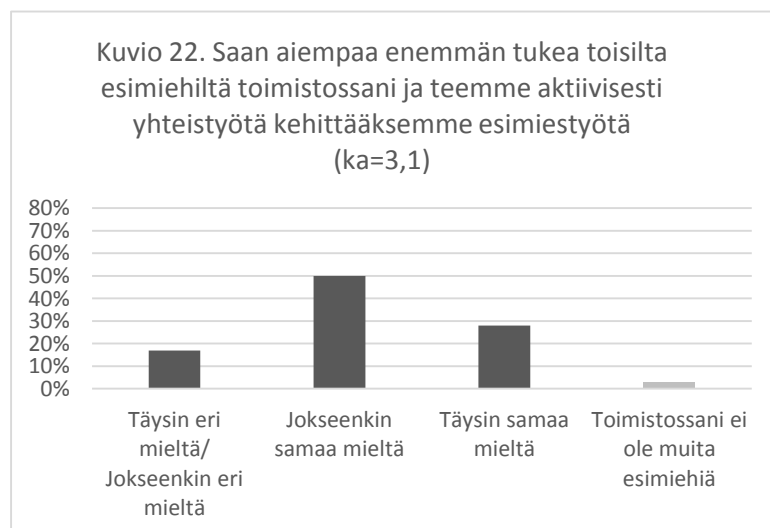
Ne vastaajat, jotka olivat olleet jollakin asteella eri mieltä tuen saannista valmennusohjelman jälkeen, olivat perusteluissaan tyytymättömiä. Esimiehen olisi toivottu olevan aktiivisempi ja kiinnostuneempi koulutuksesta. Keskustelut valmennuksen jälkeen ovat olleet lyhyitä tai niitä ei ole ollut ollenkaan. Keskusteluja ei järjestetty siinä laajuudessa kuin mitä valmennuksessa luvattiin. Asioiden käsittely tuntui erästäkin vastaajasta jääneen kesken. Monessa vastauksissa nousi myös kiire puolin ja toisin ja se, että esimies on fyysisesti kaukana. Eräs vastaaja kertoi, että ei ole itse osannut pyytää tukea, vaikka olisi sitä enemmän tarvinnut. Omalta esimieheltä kaivattaisiin aikaa, keskusteluja ja palautetta omasta tavasta toimia. Useat vastaajat kertoivat kuitenkin saaneensa tarvitsemansa tuen arjessa ja sitä olevan saatavilla tarvittaessa. Myös erinäisiä keskusteluja valmennuksesta ja muista asioista on käyty. Esimieheltä on saatu tukea, apua, hyviä vinkkejä sekä mallia tekemiselle. Monet kertoivat esimiehen luokse olevan matala kynnyksellä mennä keskustelemaan.

Haastatteluissa oltiin pääosin tyytyväisiä saatuun tukeen valmennusohjelman jälkeen, mutta sen ei koettu muuttuneen valmennuksen myötä. Esimiehet kuvasivat, että saavat apua tarvittaessa, kun sitä tarvitsevat. Verojohtajat myös suhtautuvat avoimesti, kun apua menee pyytämään ja ovat tavoitettavissa. Kehityskeskusteluihin ja palkkakeskusteluihin kaivattaisiin enemmän sitä näkökulmaa, miten on hoitanut lähiesimiestyötehtävät, eikä niinkään sitä mitä ryhmä on saanut aikaiseksi. Esimiehet tuntuivat ymmärtävän kiireen, joka verojohtajilla on. Verojohtajien koettiin kannustavan esimiehiä kehittymään ja toimimaan Henkilöverotusyksikön tavoitteiden mukaisesti. Verojohtajien välillä koettiin olevan eroavaisuuksia sen suhteen, miten he asiaan suhtautuivat. Joskus asenne koettiin jopa painostavaksi. Asioiden viestinnän mainittiin välillä jäävän epäkonkreettiseksi.

verojohdajien suunnalta, joka aiheutti hämmennystä esimiehissä. Toisaalta nähtiin myös se, että se on paljon myös esimiehen omasta aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta kiinni.

Kalliomaa ja Kettunen (2010) on puhunut palautteen annon, kannustamisen ja arvostuksen merkityksestä osana esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta. Kuunteleminen, ajan ja palautteen antaminen ovat oleellisia yhteistyön tekemisessä. Saatu kannustus koetaan tunnustuksena ja kiitoksena omasta toiminnasta. Sillä nähdään olevan myönteinen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon. Dialoginen johtaminen, pyrkimys toisen ymmärtämiseen, olisi avainasemassa. Sen avulla osaaminen ja luovuus saataisiin hyödynnettyä. (Syvänen ym. 2015.) Tuen saannissa oli menty eteenpäin valmennuksen myötä. Enempi tuki ei olisi pahitteeksi, mutta ei sitä suoranaisesti vaadittu. Väitteiden perusteella tukea on saatu jokseenkin riittävästi. Laadullisessa osiossa tuli esiin kriittisempi puoli, jonka perusteella tukea haluttaisiin enemmän. Jaakko Koivumäen tutkimuksessa (2008) havaittiin esimieheltä saadun tuen tärkeys etenkin luottamuksen synnylle. Tähän tulisi kiinnittää huomiota jatkossa ja aikaa kohtaamiselle antaa enemmän.

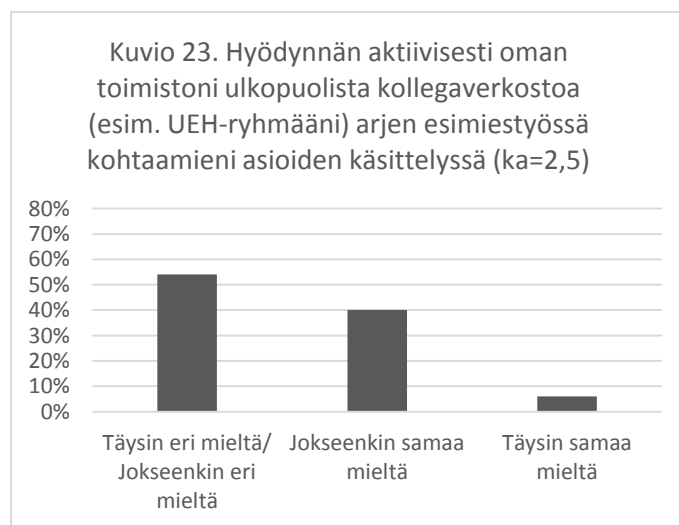
Kaksi seuraavaa väitettä koski tuen saantia toisilta esimiehiltä. Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että saavat aiempaa enemmän tukea toisilta esimiehiltä toimistossaan ja tekevät aktiivisesti yhteistyötä kehittääkseen esimiestyötä (kuvio 22). Täysin samaa mieltä oli lähes kolmasosa vastaajista. Osalla vastaajista (17 %) valmennusohjelma ei ollut lisännyt tuen saantia toimiston toisilta esimiehiltä.



Haastattelujen perusteella oman toimiston esimiehet nähtiin tärkeimpinä tukijoina päivittäisjohtamisessa. Pääosin kuvattiin ilmapiirin omassa toimistossa olevan hyvä ja asioita pystyttiin jakamaan toisille ja tukea oli saatavilla. Tuen saanti oli kuitenkin tapauskohtaista ja toisilta esimiehiltä sai enemmän tukea kuin toisilta. Asioista yhdessä keskusteleminen arjen lomassa koettiin tärkeäksi ja auttavan jaksamaan. Pääasiassa työtä pyrittiin tekemään yhteistyössä. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta, jossa yhteistyötä ei tehty kiireen vuoksi:

”Jostain syystä tehtävät tuntuu kasaantuvan et ne keskittyy joillekin tietyille, jotka sitten on aktiivisia tai ottaa asioita esille... vaik sen pitäis olla semmonen et se on yhteinen asia, että hoidetaan niin siitä tuleekin joidenki juttu et tätä on kans huomannu ja sillon kun oli ite tossa alkuvuodesta kaikista pahiten kuormittunu et tuntu just se et enpä ota tätäkään asiaa esille... et sit viel jos oman esimiehen viesti on se että kun hoida sinä tai joku muu et tää henkilö, oma kollega et tämä ei kuitenkaan saa sitä hoidettua, et just täst tulee se et sillon ei meilt kaikilta edellytetä sitä samankaltaista toimintaa et se joka saa hoidettua sille kasaantuu niitä tehtäviä ja se taas joka koetaan et ei saa niitä hoidettua, niin sithän pääsee sluibailemaan sieltä ikään kuin vähemmillä tehtävillä”

Oman toimiston ulkopuolista kollegaverkostoa hyödynnettiin vähemmän kuin oman toimiston esimiehiä. Suurin osa esimiehistä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä ulkopuolisten kollegaverkoston aktiivisesta hyödyntämisestä (kuvio 23).



Haastatteluissa esimiehet kertoivat, että oli mukava tutustua uusiin ihmisiin eri puolelta Verohallinnosta. Jonkin verran valmennuksesta syntynyttä kollegaverkostoa oli jo hyödynnetty, mutta ei aktiivisesti. Vaikkei yhteyttä olisi otettu, tiedettiin heidän olevan siellä tarvittaessa. Erityisen hyödylliseksi koettiin, jos ryhmässä oli joku vastaavaa työtä tekevä esimies, jolloin pystyi seuraamaan tai kysymään, miten hän jonkun asian tekee.

Kuusela (2013), Koppenjan ja Klijn (2004) on puhunut verkostomaisen työskentelytavan merkityksestä toimivassa organisaatiossa. Yhteisellä päätöksenteolla ja toiminnalla saadaan parempia ratkaisuja kuin itsenäisellä toiminnalla. Toisten näkemysten avulla voi laajentaa kuvaa asioista ja huomata uusia asioita. Valmennuksen jälkeen oli Henkilöverotusyksikössä hyödynnetty oman toimiston esimiehiä aiempaa enemmän, mutta toimiston ulkopuolisia esimiehiä ei ollut aktiivisesti hyödynnetty. Yhteistyön tekeminen toimiston ulkopuolisten esimiesten kanssa olisi asia mitä tulevaisuudessa tulisi kehittää. Etenkin samanlaista työtä tekevien tulisi löytää toisensa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki esimiehet eivät ole yhtä motivoituneita kehittämään esimiestyötä eteenpäin. Monet kuvailivat uudempien esimiehien olevan avoimia ja innokkaita, mutta eläkkeelle jäävät eivät ole niin sitoutuneita uusiin asioihin. Muutosvastarintaa näkyi uusille linjauksille naureskeluna. Toisaalta oli myös sellaisia esimiehiä, jotka kokivat tavanneensa vain sitoutuneita esimiehiä.

Esimiesten mielestä johdon ja esimiesten pitäisi puhalttaa entistä enemmän yhteen hiileen. Toivottaisiin enemmän kanssakäymistä ja avointa keskustelua. Aikaa tarvittaisiin, jotta kanssakäymiselle olisi tilaa. Palavereita haluttaisiin kehittää niin, etteivät ne veisi kaikkea työaikaa. Muutoinkin tiedon kulkuun haluttaisiin parannusta. Esimiehen suuntaan toivottaisiin enemmän tietoa hankkeista ja muutoksista. Alaisia on vaikea ottaa mukaan suunnitteluun, jos tieto asioista tulee hyvin myöhään. Haluttaisiin yhteistä sitoutumista Henkilöverotusyksikön tavoitteisiin. Yhteistyössä määriteltäisiin toimintayksikön omat tavoitteet. Yhteisiä tapaamisia toivottaisiin myös lisää etenkin esimiestyöhön ja sen haasteisiin liittyen. Yleisesti asenteen haluttaisiin olevan parempi. Niissä nähdään olevan suuria eroja. Kateus, mollaaminen ja itsensä pönkittäminen haluttaisiin kitkeä pois. Esimiehet haluaisivat, että keskitytään olennaiseen, suunnattaisiin tulevaan ja jokaiseen luotettaisiin. Asenteisiin haluttaisiin johdolta puuttumista ja esimerkin näyttämistä. Yhteistyön nähtäisiin parantuvan aktiivisemmalla toisten kuuntelulla ja vastuun jakamisella, eikä johdon ja esimiesten vastakkainasettelulla.

Johdolta kaivattaisiin aktiivisempaa roolia. Asennemuutoksen nähdään alkavan johdosta. Johdon tulisi näyttää esimerkkiä Henkilöverotusyksikön tavoitteista ja muuttaa myös omaa toimintaansa sen mukaisesti. Esimiesvalmennukseen verojohtajien olisi toivottu osallistuvan enemmän yhdessä esimiesten kanssa. Johdolta kaivattaisiin myös ymmärrystä arkeen ja esimiesten kuuntelua. Monissa

vastauksissa esimiesten kuvataan olevan hankalassa asemassa puun ja kuoren välissä. Johdolta toivotaan puuttumista jatkuvaan kiireeseen ja esimiesten uupumiseen. Yhdessä vastauksessa muistutetaan, että esimies tarvitsee yhtä lailla aikaa sisäistää ja sopeutua johdon tekemiin päätöksiin, joten perusteluista päätöksille kaivataan enemmän.

7.4. Verojohtajien näkemykset

Verojohtajien näkemykset, eivät juurikaan poikenneet esimiesten näkemyksistä. Haastatteluja tehdessä heräsi ajatus, että esimiehiltä kuullut asiat toistuivat verojohtajien puheissa. Verojohtajat kertoivat, että he eivät ole työssään nähneet kaikkia osa-alueita vaan vastaukset perustuvat osittain myös sille, mitä esimiehet ovat kertoneet. Verojohtajille esitettyjen väitteiden perusteella kaikissa osa-alueissa on tapahtunut edistystä valmennusohjelman perusteella. Tämän työn puitteissa on jätetty verojohtajien kyselylomakkeen väitteet käsittelemättä vastaajien anonymiteetin säilymistä vuoksi, mutta saatu tieto on viety kohdeorganisaation tietoon.

Valmentava johtaminen

Verojohtajat arvioivat positiivisesti sekä omaa että esimiesten toimintaa valmentavasta otteesta. Verojohtajien mielestä eniten kehittämistä valmentavaan johtamiseen liittyen vaatii henkilöstön osallistaminen. Henkilöstön osallistaminen oman töiden suunnitteluun nähdään olevan vasta alkuvaiheessa. Toisaalta johtamisen linjausten vieminen käytäntöön vaatii niiden näkyväksi tekemistä ja viemistä koko henkilöstölle. Viestintä nähdään yhtenä olennaisena tekijänä tietoisuuden lisäämisessä. Keskustelua eri foorumeilla kaivattaisiin siitä, mitä johtamisen linjaukset tarkoittavat työn kannalta ja mitä tavoitteita niihin liittyy. Verojohtajien suunnalta olennaisena nähdään myös se, että kaikki hyväksyisivät uuden johtamistyylin. Selvemmin pitäisi tuoda esille valmentavan johtamisen edut oman osaamisen kehittämiseksi ja työhyvinvoinnille.

Verojohtajien haastatteluissa luonnehdittiin valmentavan johtamisen olevan harvalla luonteva tapa toimia, vaan sen koettiin vaativan tietoista ajattelua ja valintojen tekemistä. Jollakin tasolla valmentava otteen hyödyntäminen oli jo aloitettu. Joitakin rohkaisevia kokemuksia on jo saatu osallistamiseen liittyen. Eräs verojohtaja luonnehti sen olleen ensimmäisiä askeleita, joissa on

onnistuttu. Valmentavaa johtamisen ajateltiin olevan tulevaisuudessa esimiestä helpottava asia ja siksi hyvin tärkeä kehittämisalue.

Vastuunottamisen kulttuuri

Vastuunottamisen kulttuurin osalta verojohtajat olivat myönteisiä niin omasta kuin esimiestensä toiminnasta. Haastatteluissa vastuunottamisen kulttuurin kuvailtiin menevän pienin askelin eteenpäin. Verojohtajien mielestä kehittämistä olisi kuitenkin vastuunottamisen kulttuurin sisäistämisessä. Heidän mielestään osallistamista tulisi tehdä enemmän ja näin ollen luoda henkilöstölle lisääntyvässä määrin mahdollisuuksia vastuunottamiseen. Lisäksi käytäntöjä pitäisi yhtenäistää esimiesten kesken. Tärkeänä pidetään myös sitä, että kaikki ottaisivat vastuuta tasapuolisesti. Tähän verojohtajat suunnittelevat tarttuvansa henkilöstöjohtamisella. Aiheesta keskusteltaisiin ja asia otettaisiin enemmän esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa esimiesten kanssa. Yhdessä pyritäisiin etsimään keinoja, miten osallistamista voitaisiin lisätä hyödyntämällä omia sekä muiden kokemuksia.

Luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen

Luottamuksen ja arvostuksen osalta verojohtajat olivat hyvin myönteisiä. Heidän mielestään he olivat kehittyneet annetuissa osa-alueissa. Haastatteluissa verojohtajat kuitenkin kuvailivat, että luottamukseen ja arvostukseen perustuvassa johtamisessa ei ole tapahtunut valmennuksen jälkeen ainakaan isoa muutosta. Toisaalta sen koettiin olevan aihe, jota on hankala arvioida. Verojohtajat aikovat edistää luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa johtamista näyttämällä omaa esimerkkiä. Kenenkään tekemisiä ei kytätä, vaan luotetaan, että työt tulee tehtyä. Poikkeamiin kuitenkin puututaan ja niiden syyt selvitetään. Erilaiselle osaamiselle annetaan tilaa ja kannustetaan omien vahvuuksien käyttöön. Avoimen keskustelun avulla paneudutaan työyhteisön kannalta olennaisiin teemoihin. Asioista sovitaan yhdessä ja keskustellaan eri foorumeilla. Kaikkien työyhteisön jäsenten kannanottoja kuunnellaan. Esimiehien tulee tuntea ryhmäläisensä vahvuudet ja kehittämiskohteet ja niiden kautta tehtäviä jaetaan.

Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto

Verojohtajien mielestä tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto vaatisi selkeämmät rakenteet. Avoin ja oikeasisältöinen viestintä auttaisi esimiehiä näissä asioissa. Toisaalta esimiesten ja prosessivastaavien osallistaminen päätöksentekoon ja suunnitteluun olisi edistävää tekijä.

Verojohtajat painottavat, että mahdollisista muutoksista tulisi kertoa hyvissä ajoin. Tavoitteiden asettamista edistäisi parempi tieto työntekijöiden osaamisesta, selkeämmät tehtäväkuvat ja työn jako. Tavoitteita haluttaisiin asettaa ryhmä, esimies, prosessivastaava kohtaisesti tulokorttien avulla. Verojohtajat painottivat esimiesten tavoin seurantatyökalujen kehittämisen tärkeyttä. Raporttien tekeminen vaatii tällä hetkellä liian paljon aikaa. Haastatteluissa tavoitteiden asettamista, seuranta ja palautteen antoa kuvailtiin systemaattiseksi jatkumoksi, johon tällä hetkellä pyritään panostamaan suurella rintamalla. Etenkin osallistamisen kannalta nähtiin tärkeänä, että kaikki toteuttavat sitä.

Esimiehen tehtävän terävöittäminen

Verojohtajien mielestä kehitettävää on henkilöstöjohtamisessa ja ryhmän vastuuttamisessa. Esimiehen roolia osaamisen johtamisessa pitäisi terävöittää ja esimiesten tulisi päästä lähemmäksi henkilöstöään. Esimiesten pitäisi tuntea oman ryhmänsä jäsenet ja heidän osaamisensa sekä vahvuutensa, jotta pystyisi oikeasti johtamaan henkilön osaamista ja kehittämään heidän toimenkuvaansa. Ryhmäläisiä pitäisi vastuuttaa enemmän, eikä tehdä puolesta. Toisaalta vastuuta pitäisi ottaa koko toimiston onnistumisesta. Keskinäisen kilpailun haluttaisiin muuttuvan yhteistyöksi. Tärkeää olisi aktivoida kaikki esimiehet mukaan suunnittelemaan, seuraamaan ja antamaan palautetta sekä toteuttamaan henkilöstöjohtamista.

Tuen saanti

Verojohtajat olivat omasta mielestään tukeneet hyvin esimiehiään valmennusohjelmaan aikana ja sen jälkeen. Heidän mielestään johdon ja esimiesten yhteistyötä tulisi kehittää kuitenkin jatkossa etenkin yhdessä sopimisen suhteen. Ennen päätöstä tulisi kuulla esimiehiä enemmän kuin aiemmin. Toimintaa tulisi kehittää työhyvinvoinnista tinkimättä. Enemmän haluttaisiin panostaa linjausten ja tulevaisuuden suunnitteluun. Se vaatisi parempaa perehtymistä käsiteltäviin aiheisiin. Aikaa haluttaisiin myös erilaisten työyhteisöilmiöiden käsittelyyn sekä niihin reagointiin.

7.5. Palaute valmennusohjelmasta

Palautetta valmennusohjelmasta ei tämän tutkimuksen puitteissa suoranaisesti kysytty, mutta palautetta tuli niin kyselylomakkeen kuin haastatteluidenkin kautta. Valmennusta on pidetty hyvin toteutettuna, rakennettuna sekä hyvän sisältöisenä. Sen kuvailtiin tuoneen arjen esimiestyöhön lisää

innostusta ja selkeyttä. Sisältöä sekä kouluttajia keuhuttiin ja materiaaleja monet aikoivat hyödyntää jatkossakin. Hyvänä pidettiin erityisesti sitä, että koulutuksessa sai jakaa vertaiskokemuksia toisten esimiesten kanssa. Kiitosta sai myös se, että valmennus oli valtakunnallinen ja ryhmässä oli esimiehiä eri puolelta Suomea. Useammat olivat huomanneet, että samojen ongelmien kanssa painitaan muuallakin ja toisilta oli saanut uusia ajatuksia. Hyvää palautetta tuli myös siitä, että valmennukseen oli panostettu johtoa myöten. Toisaalta koko johto olisi haluttu aktiivisemmin mukaan, sillä esimiesten keskusteluista he olisivat saaneet arvokasta tietoa koko hallinnon esimiestyön kehittämisen kannalta. Lisäksi harmiteltiin myös sitä, että kaikkien esimiesten motivaatio ei ollut yhtä hyvä.

”Koulutus yllätti positiivisesti. Mielestäni olen oppinut monta asiaa. Kiitokset!”

”Tosi upea ja hieno koulutuskokonaisuus! Näki, että myös johto (ylijohtajaa myöten) oli panostanut koulutukseen, mikä oli hienoa. Lämpimät kiitokset kaikille suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleille. :) Osa verojohtajista ei ehkä ollut ihan riittävän aktiivisesti mukana, ainakaan ”täydellä sydämellä”; sama koskee myös osaa esimiehistä, ja se on kyllä tosi valitettavaa (etenkin suuret panostukset huomioiden). Kokonaisuus joka tapauksessa loistava, niin asiasisällön kuin ”tekni- sen toteutuksenkin” suhteen. Kiitos! :)”

”...ylipäättänsä koko valmennus oli ihan täyden kympin arvonon kyllä et siinä tuli hyviä ihan konkreettisia työkaluja moneenki asiaan”

”koulutus oli ihan erinomainen ja poikkeuksellinen Verohallinnon koulutus... se kokonaisuus vaikutti kyllä näyttäyty meille koulutettaville semmosena oikein hyvin harkitulta ja hyvältä kokonaisuudelta.”

”No tota mä uskosin, että sellanen avoimin mielin sinne esimiesvalmennuksiin tullut ihminen se sai sieltä paljon, siel oli hyviä asioita ja semmonen joka ei nyt niin avoimin mielin tullun ni, hänelle se ei välttämättä antanu niin paljon mutta kyl mä en oo kuullu kyllä mejän esimiesten moittivan millään tavalla sitä, sillä kyllä jokainen on sanonu et varmaan oli ihan tarpeeseen, että se että mikä se lopputulos sitten on niin niin sen näyttää vasta vähän pidemmällä aikavälillä aika”

7.6. Esimiestoiminnan kehittäminen

Esimiehet kuvailivat haastatteluissa esimiestoiminnassa myllertävän muutosten tuulet. Muutoksista mainittiin esimiessukupolven vaihtuminen, jonka koettiin tuovan sekä hyviä että huonoja puolia. Kokeneet ja osaavat esimiehet jäävät eläkkeelle ja tietoa katoaa sen vuoksi. Toisaalta uudet etenkin talon ulkopuolelta tulevat esimiehet rikastuttavat ja tuovat uudenlaista näkökulmaa ja he ovat innokkaampia toteuttamaan esimiestyön linjauksia. Jotkut esimiehet kokivat esimiesten vaihtuvuuden olevan suurta. Esimiestoiminnan tasoa kuvattiin myös kirjavaksi ja vaihtelevaksi. Esimiehillä on hyvin erilaisia näkemyksiä sekä toimintatapoja ja uusien esimiestyön linjauksien hyödyntäminen vaihtelee paljon. Toisaalta koettiin, että kaikki esimiehet eivät ole saaneet aiemmin

koulutusta esimiehenä toimimiseen. Esimiehet kuvasivat suunnan olevan tällä hetkellä menossa yhtenäisempään suuntaan ja vahvat yksikkörajat ovat häviämässä. Tietoisuus siitä, että samoja töitä tehdään muuallakin, on lisääntynyt.

Myös verojohtajat nostivat esille sen, että poikkeavuutta esimiestyössä on etenkin uusien ja vanhojen esimiesten välillä. Verojohtajat kokivat, että yhtenäistämismielessä esimiestoiminnassa on vielä haasteita. Kulttuuri ja toimintatavat eroavat yksiköissä jonkin verran toisistaan. Lisäksi Henkilöverotusyksikön tavoitteiden ja linjausten mukainen esimiestyö on vielä alkutekijöissä. Verojohtajien mukaan roolien eriyttämisen jälkeen kaikki esimiehet eivät ole sisäistäneet mitä henkilöstöjohtaminen pitää sisällään. Kaikki hallinnolliset asiat vievät paljon aikaa ja läsnäolo ryhmän kanssa jää vähemmälle.

Vahvuuksina Verohallinnon esimiestoiminnassa nähtiin olevan päivittäisjohtamisen osaaminen ja pitkäaikainen esimiestoiminta. Pidempään esimiestyötä tehneillä on hyvä kokonaiskäsitelmä työstä ja he myös jakavat tietoaan muille. He myös tuntevat työntekijät hyvin ja heillä on tietoa työntekijöiden historiasta, joka auttaa esimiestyössä. Haastatteluissa esimiestoiminta sai hyvää palautetta myös avoimesta ilmapiiristä. Esimiehiä on helppo lähestyä ja henkilöstöä kuunnellaan. Tehtäviä jaetaan osaamistason mukaisesti. Esimiesten mukaan esimiestyöhön on viime aikoina panostettu aiempaa enemmän ja koulutusta ja välineitä on tullut lisää.

Hankaluutena esimiestoiminnassa koettiin olevan se, että kaikki esimiehet eivät tunne substanssipuolta lainkaan tai heillä ei ole kokemusta Verohallinnosta ennestään. Virtanen ja Stenvall (2010) näkivät tämän suunnan olevan julkiselle johtamiselle tyypillinen. Henkilöverotusyksikön esimiesten mielestä työtehtävien sisällön tuntemattomuus kuitenkin hankaloittaa työtä etenkin tavoitteiden asettamisen suhteen. Esimiestyöhön ei ole vaadittu substanssiosaamista, mutta sitä työssä jonkin verran tarvittaisiin. Toisaalta tuli myös kommenttia siitä, että suoraan asiantuntijatehtävistä nousseen esimiehen saattaa olla vaikea irtautua substanssista. Useampi haastateltava esimies toivoo jonkinlaista perusinformaatiota substanssipuolesta etenkin uusille esimiehille. Lisäksi uuden esimiehen perehdyttämiseen toivottaan selkeää linjaa ja ohjeistusta, josta selviäisi yleiset aikataulut, käsitteet yms.

Lisäksi henkilöstöjohtaminen ja läsnäolo henkilöstön kanssa mainitaan heikkoudeksi. Henkilöstöjohtaminen on tullut enemmän mukaan uusien esimiesten myötä, mutta sen toteuttaminen vaihtelee kovin esimiehen mukaan. Esteenä tähän nähtiin myös kiire. Heikkoutena esimiestoiminnassa nähtiin olevan myös esimiesten ja alaisten vaikeat tilanteet ja niiden ratkominen. Tätä mieltä olivat myös verojohtajat. Eräs esimies vastasi seuraavalla tavalla kysyttäessä esimiestyön heikkouksista Verohallinnossa:

”Varmaan tää psykologinen silmä on semmonen, mitä ei meil oo siihen semmosta koulutusta, eikä varmaa meil esimiehet oo semmoselta koulutustaustaltaan, sellasilt aloilta jotka on, jotka tähtäis tavallaan mihinkään esimiestyöhön edes”

Hankalien tilanteiden ratkomisen kuvailtiin vaativat paljon opettelua, sillä aiemmin ei ole välttämättä kaikkeen puututtu. Verojohtajien suunnalta nostettiin esiin osaamisen johtaminen yhtenä tärkeänä kehittämissuuntana. Esimiesten tulisi valmentaa tuleviin muutoksiin ja innostaa niihin mukaan. Tähän aihe alueeseen haluttaisiin jatkossa panostettavan.

Esimiehet toivoisivat koulutuksia muutostilanteisiin liittyen. Ehdotuksena tuli myös koulutus psykologisesta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tietoa haluttaisiin siitä, miten ihmiset toimivat ja reagoivat sekä miten ennakoida, varautua ja valmentaa muutostilanteisiin. Esimiesten kesken kaivattaisiin rohkeaa puuttumista vaikeisiin tilanteisiin. Myös esimiesten keskinäisestä luottamuksesta ja arvostuksesta puhuttiin haastatteluissa. Esimiesten keskuudessa esiintyy selän takana puhumista ja torikokouksia. Asioista toivottaisiin avointa keskustelua. Haastatteluissa muistutettiin, ettei pitäisi kilpailla keskenään vaan pyrkiä samaan päämäärään. Toiveita tuli myös yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämisestä, esimerkiksi ryhmäytymiseen voisi auttaa ulkopuolelta tuleva ammattilainen tai reteaming koulutus.

Monet esimiehet ovat huolissaan jatkuvasta kiireestä ja siihen haluttaisiin ratkaisuja. Esimiehet kokevat olevansa väsyneitä ja jotkut ovat jopa jaksamisen äärirajoilla. Haluttaisiin, että esimiesten hyvinvointiin ja jaksamiseen panostettaisiin enemmän. Helpottavana tekijänä nähtiin olevan kiireen vähentäminen, jolloin esimiesten ei tarvitsisi tehdä töitä työajan ulkopuolella. Priorisointia ei nähdä ainoana ratkaisuna kiireen selättämiseen, mutta siihenkin tarvittaisiin apua. Lisäksi joidenkin kohdalla kiirettä aiheutti se, että ryhmässä oli sekä suomen- että ruotsinkielisiä työntekijöitä. Viestintä

ja palaverit pitää näin ollen toteuttaa kahdella kielellä ja se vie paljon aikaa muulta. Asia ei ole mennyt täysin perille kaikille, kun se on esitetty vain toisella kielellä.

Vertaiskeskustelut toisten esimiesten kanssa nähtiin tärkeänä osana valmennusta, mutta myös tulevaisuudessa merkittävänä. Osa esimiehistä haluaisi laajentaa verkostoaan entisestään. Etenkin keskustelut ja yhteydenpito sellaisten esimiesten kanssa, joilla olisi samanlainen ryhmä tai työ, olisi monen mielestä antoisaa. Vertaisryhmien tärkeys esimiestyössä on huomattu myös aiemmassa tutkimuksissa (Salo 2008). Etenkin työnojaus on nähty sopivana keinona jakaa asioita muiden kanssa. Lisää osaamista haluttaisiin myös tehtäväkierron kautta. Se koettiin mahdollisuutena oppia ja laajentaa näkemystään esimiestyöstä. Ehdotuksena tuli valtionlaajuinen tehtäväpankki, johon voisi ilmoittautua. Sen nähtäisiin antavan entistäkin enemmän hyviä käytäntöjä työhön.

Haastatteluissa mainittiin, että hallinnon käytännöt ja hallinnon rakenteiden hyödyntäminen eivät myöskään ole kaikilla hallussa. Viime aikoina on ollut paljon keskustelua vallitsevista käytännöissä etenkin niissä paikoissa, joissa on uusia esimiehiä. Esimiehet kaipaavat pieniä infoja aika-ajoin, siitä mitä lomakkeita piti täyttää ja mitä sääntöjä on sovittu ja miksi. Hallinnon ohjeiden opetteluun koettiin vievän runsaasti aikaa. Uusille esimiehille toivottaisiin parempaa perehdytystä ja etenkin materiaaleja esimerkiksi uusista johtamisen linjauksista, jotta uusi esimies tietää heti millä ideologialla hänen kuului toimia. Kuten aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, esimiesten perehdyttämiseen tulisi panostaa enemmän. Yhtenä hyvänä keinona on mentorin eli kokeneemman kollegan opastaminen, jolloin hiljainen tieto saadaan siirtymään eteenpäin. (Salo 2008.)

Monet esimiehet toivoivat saavan tietoa nopeammin kuin tällä hetkellä. Osaamisen kehittäminen koettiin hankalaksi, kun ei ole tietoa siitä mihin ollaan menossa. Muutoksista kaivattaisiin erityisesti tietoa ajoissa, jotta muutosvastarintaan voisi varautua. Parannusta kaivattaisiin myös siihen, että työntekijät saisivat hyvissä ajoin tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia on ja ehtisi miettiä mikä työtehtävä kiinnostaa. Esimiesten pitäisi saada hyvissä ajoin tietoon pääpiirteet, joista voisi kertoa eteenpäin. Lisäksi esimiehet haluaisivat, että henkilöstölle annettaisiin enemmän tietoa ja koulutettaisiin uusista johtamisen linjauksista, jolloin he tietäisivät mitä heiltä odotetaan.

Lisää koulutusta kaivattaisiin myös työturvallisuus osaamisesta ja lähiesimiehen vastuusta työntekijöiden osalta. Lähiesimiehen vastuu koetaan isoksi, esimerkiksi asiakasväkivallan osalta, eikä se ole kaikkien esimiesten tiedossa.

Eteenpäin on menty jonkin verran viime vuosina varhaisessa tuessa ja puuttumisessa erilaisten järjestelmien myötä, vaikkakin järjestelmät koetaankin edelleen puutteellisiksi. Tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa kehitettävää riittäisi ja järjestelmistä pitäisi saada helppokäyttöisemmät. Kun tätä prosessia saataisiin kevennettyä aikaa jäisi enemmän henkilöstöjohtamiseen ja oman työn kehittämiseen. Ehdotuksena tuli myös tiiviimpi yhteistyö työterveyshuollon kanssa, jolloin pystyttäisiin puuttumaan paremmin esimerkiksi pitkiin sairaslomiin. Varhaisessa puuttumisessa ja tuessa koetaan olevan arkuutta etenkin, jos tilanne on jo jatkunut pitkään, eikä ole siihen puuttunut hyvissä ajoin kynnys puuttua kasvaa.

Ylijohtajan suunnalta toivottaisiin hengenkohotusta. Toivottaisiin tilaisuuksia, joissa ylijohtaja kävisi esimiesten kanssa keskusteluja tai kertoisi suuntaviivoista. Ylijohtajan mielteitä haluttaisiin kuulla aika-ajoin suoraan häneltä, eikä vain verojohtajien kautta. Etenkin haluttaisiin kuulla enemmän siitä, mitä hän odottaa esimiehiltä ja mikä hänen mielestään on tärkeää Henkilöverotusyksikössä. Lisäksi toivottiin yhteistä linjaa koko yksikössä siihen mihin teemoihin panostetaan, niin että vastuu ei jäisi yksittäiselle esimiehelle.

Verojohtajat toivovat toisiltaan enemmän tukea. Verojohtajat kaipaisivat omaan työhönsä vertaistukifoorumia, jossa voitaisiin käydä läpi konkreettisia tilanteita, esimerkiksi työnohjaustyyppisiä kokoontumisia. Verojohtajilta tuli esille myös halu yhdenmukaistaa verojohtajien keskinäistä linjaa, sillä eroavaisuuksia verojohtajien toimintatavoissa on. Tärkeää esimiestyön kehittämisen rinnalla olisi tarkastella myös verojohtajia, jotka yhtä lailla kamppailevat samojen asioiden kanssa.

Monet esimiehet painottivat haastatteluissa sitä, että uusia koulutettavia asioita ei tällä hetkellä tarvita, vaan valmennuksessa käytyjä aiheita tulisi muistutella ja työstää eteenpäin. Siemeniä ja ituja pitäisi jaksaa viljellä. Materiaaleja toivottiin käytävän jatkossakin läpi yhdessä verojohtajien kanssa keskustellen. Samoista aiheista haluttaisiin saada lisää koulutusta ja harjoittelua. Ehdotuksena tuli, että Lync-ohjelman välityksellä järjestettäisiin infoja valmennetuista aiheista, joihin voisi oman

kiinnostuksensa mukaan liittyä. Toisena ehdotettiin, että samalla valmennusporukalla kokoonnuttaisiin uudelleen keskustelemaan aiheista joko kasvokkain tai Lyncin välityksellä.

Myös verojohtajilta nousi vahvasti se, että jatkossa tulisi panostaa valmennusohjelman asioiden syventämiseen. Henkilöverotusyksikön yhteisiin tavoitteisiin ja linjauksiin sitoutuminen ja yhtenäinen toiminta nähtiin tärkeänä esimiestoiminnassa. Huolenaiheena olivat erot eri esimiesten esimiestyössä. Esimiestyön tulisi olla saman laatuista riippumatta esimiehestä. Verojohtajat kokivat esimiesten henkilökohtaisen ja yleisen asenteen jonkin verran hankaloittavan esimiehiä. Muutosvastarintaa on ollut havaittavissa. Verojohtajat kaipaisivat esimiehiltä rohkeampaa asennetta tarttua asioihin ja ottaa asioita esille.

8. Johtopäätökset

Tutkimus oli luonteeltaan tapaustutkimus, joka tuotti tietoa Verohallinnon tarpeisiin. Saatu tieto on mielestäni hyvin yleistettävissä kaikkiin Henkilöverotusyksikön esimiehiin ja verojohtajiin. Kyselyn vastausprosentti (62%) oli melko hyvä. Toiveena oli saada enemmänkin vastauksia, mutta kato tämän tyyppisissä internetkyselyissä on usein iso. Siihen nähden vastauksia tuli hyvin. Vastauksia saatiin myös avoimiin kysymyksiin riittävä määrä. Haastatteluihin otettu näyte esimiehistä ja verojohtajista oli myöskin kattava. Tästä kertoo aineiston kylläntyminen eli uudet haastattelut eivät enää olisi tuoneet tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tutkimus vastaa valittuihin tutkimuskysymyksiin ja niitä käsittelen seuraavissa alaluvuissa.

8.1. Miten valmennusohjelman on vaikuttanut esimiestyöhön?

Tutkimuksen perusteella valmennusohjelmalla oli myönteisiä vaikutuksia esimiestyöskentelyyn. Valmennusohjelmalle on ollut organisaatiossa suuri tarve. Suurimpana valmennuksen antina oli uusien linjausten ja painopistealueiden selkeyttäminen kaikille esimiehille. Esimiesten ajatustavassa on tapahtunut selkeä muutos. Uudet linjaukset eivät kuitenkaan ole täysin siirtyneet arjen työhön, vaikka muutosta on jonkin verran syntynyt esimiesten toimintatavoissa. Kaikissa arvioiduissa linjauksissa ja painopisteissä on tapahtunut positiivisia muutoksia.

Tuloksia tulkitessa on muistettava, että kehittäminen on prosessinomainen matka (Hyppänen 2013; Borgman & Packalen 2002), joka vaatii aikaa ja monia pieniä askeleita kohti päämäärää. Henkilöverotusyksikön valmennus on ollut vain osa tätä matkaa. Se ei yksinään riitä muuttamaan johtamistyötä, olisivat tulokset olleet miten positiivisia tahansa. Esimiehillä tulee antaa tilaa ja aikaa pohtia, harjoitella ja oivaltaa asioita. Tällainen jatkuvan kehittämisen periaate johdattaa uusille ymmärtämisen tasoille ja toimintatavat jalostuvat edelleen. Organisaatiolta uudistuminen vaatii jatkuvaa oppimisen tukemista, resursointia ja suunnittelua, jossa sekä nykyiset että tulevaisuuden haasteet otetaan huomioon. (Ruohotie 2002; Kupias & Peltola & Pirinen 2014; Virtanen & Stenvall 2010.)

Väitteiden saamien keskiarvojen perusteella selviää, että selkein positiivinen muutos on tapahtunut valmentavassa johtamisessa. Myös laadullisen osuuden perusteella valmentavaa johtamista oli pyritty hyödyntämään työssä. Vaikka valmentavaa otetta ja palautetta oli hyödynnetty, ei neljännes esimiehistä kokenut valmentavan otteen lisännen johtamistyönsä tuloksellisuutta. Valmentavan otteen hyödyt ja edut pitäisi jatkossa pystyä tekemään paremmin näkyviksi. Myös verojohtajat arvioivat itsensä ja esimiesten kehittyneen valmentavassa johtamisessa. Verojohtajien näkemys esimiesten toiminnasta oli linjassa esimiesten omaan arvioon. Henkilöstön osallistaminen nousi tärkeäksi teemaksi, johon tulisi panostaa lisää. Valmentavan johtamisen eteenpäin viemisessä auttaisivat: koulutus ja harjoittelu, esimiesten ja kollegoiden tuki, johtamislinjauksien avaaminen henkilöstölle, oman toiminnan kehittäminen ja ajan varaaminen kaikkeen tähän.

Vastuunottamisen kulttuurin osalta valmennuksella oli niin ikään myönteinen vaikutus. Esimiehet olivat auttaneet alaisiaan tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan aiempaa enemmän. He olivat myös johtaneet aiempaa enemmän niiden henkilöiden osaamista, joilla on haasteita työssä selviytymisessä. Laadullisen osuuden perusteella vastuunottamisessa on päästy alkuun, mutta sen nähdään vaativan yhdenmukaista toimintaa jatkossa. Verojohtajien itsearvioinnin perusteella vastuunottamisen kulttuurissa oli myös menty eteenpäin. Etenkin osallistaminen on lisääntynyt. Lisäksi verojohtajat arvioivat esimiesten toiminnan edistyneen valmennuksen jälkeen. Vastuunottamisen kulttuurin eteenpäin viennissä auttaisivat: johdon ja kollegoiden tuki, organisaatio- ja asennekulttuurin muutos, kaikkien sitoutuminen sekä ajan varaaminen sen toteuttamiseen.

Valmennuksella on ollut myönteinen vaikutus myös luottamukseen ja arvostukseen perustuvaan johtamiseen osalta kaikilla sen mitatuilla osa-alueilla. Myös verojohtajat arvioivat kehittyneensä asiassa. Laadullisen osuuden perusteella valmennuksesta saatiin lisävahvistusta, mutta isoa muutosta ei ole tapahtunut. Luottamus ja arvostus näkyvät toiminnassa, keskusteluissa, henkilökunnan kuuntelemisena ja osallistamisena. Tärkeänä nähtiin esimiesten yhdenmukainen toimintatapa, jotta ristiriitoja ei syntyisi. Verojohtajat kokivat tärkeäksi näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Luottamukseen ja arvostukseen perustuvassa johtamisen edistämisessä auttaisivat: tuki omalta esimieheltä ja ylimmältä johdolta, avoimuus sekä esimiehen läsnäolo.

Aihealueista tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto saivat edellisiä aihealueita pienempiä keskiarvoja. Kehityksen suunta on kuitenkin ollut positiivinen. Tavoitteiden asettamisessa

haasteita loi aikapula, uudet ja vaihtuvat tehtävät sekä substanssipuolen huono tuntemus. Haasteena oli löytää sopiva taso tavoitteille. Seurannan suhteen ei ole tapahtunut suurta edistystä. Palautteen antoon valmennus antoi konkreettisia neuvoja. Avointa ja oikeasisältöistä viestintää pidettiin tärkeänä. Muutoksista tiedottaminen hyvissä ajoin helpottaisi työtä. Tavoitteiden asettamista, seurantaa ja palautteen antoa edistäisivät: selkeät ja helppokäyttöiset seurantatyökalut, aika, selkeä päämäärä sekä avoin ilmapiiri.

Tutkimuksen perusteella tukea omalta esimieheltä koetaan saatavan, mutta tilanne voisi olla parempikin. Molempien aihetta koskevien väitteiden osalta on myös henkilöitä, jotka ovat eri mieltä riittävästä tuen saannista. Se luultavasti kertoo siitä, että tuen saanti on hyvin vaihtelevaa. Tuen saannin vaihtelevuus näkyi myös haastatteluissa, jossa tuen saantiin omalta esimieheltä ei oltu täysin tyytyväisiä. Verojohtajat puolestaan arvioivat tukeneensa esimiehiä jokseenkin riittävästi. Yhteistyötä haluttaisiin tehdä enemmän ja vastakkainasettelua vähentää. Oman toimiston esimiehet nähtiin tärkeimpinä tukijoina päivittäisjohtamisessa, ja tukea koettiin saatavan hyvin. Oman toimiston ulkopuolista kollegaverkostoa hyödynnettiin vähemmän aktiivisesti. Valmennuksessa tavattujen esimiesten tiedettiin kuitenkin olevan tavoitettavissa tarvittaessa. Verkostoituminen olisi aihe mihin tulisi jatkossa panostaa ja löytää keinoja.

Esimiehen rooli ja tehtävän terävöittämisen osalta valmennuksen vaikutusta ei kysytty vaan niiden osalta selvitettiin tämän hetkistä tilannetta. Roolit, työtehtävät, valta ja vastuut ovat suurimmalle osalle jokseenkin selkeät ja yhteistyö prosessivastaavien kanssa sujuu. Joukossa on silti myös sellaisia esimiehiä, jotka ovat täysin eri mieltä väitteiden kanssa. Tämä näkyi myös laadullisessa osuudessa. Verojohtajien näkemykset olivat samassa linjassa esimiesten kanssa. Roolijakoa esimiesten ja prosessivastaavien kesken pitäisi selkeyttää entisestään. Esimiesten roolia osaamisen johtamisessa pitäisi tarkentaa ja esimiesten tulisi päästä lähemmäksi henkilöstöä.

Kyselylomakkeen perusteella vaikutusta mitattuihin asioihin näyttäisi siis olevan kaikilta osin. Haastatteluissa ja kyselylomakkeen avoimissa kohdissa nousi kuitenkin esiin paljon kriittisempiäkin arvioita. Tämä voi johtua siitä, että haastatteluissa ilmiöön syvennyttiin tarkemmin ja haastateltavat pääsivät erittelemään ajatuksiaan asioista laajemmin. Toisaalta vaikka asiat olisivat menneet eteenpäin, ei kyselystä selviä ollaanko vallitsevaan tilanteeseen tyytyväisiä. Tästä tietoa tuli enemmän haastattelujen ja avoimien kohtien kautta. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on otettava huomioon

myös, että negatiivinen vastaus (eri mieltä, jokseenkin eri mieltä) voi kertoa myös siitä, että tilanne ennen valmennusohjelmaa on ollut kysytyn asian suhteen jo niin hyvä, että osallistuja ei ole kokenut sitä enää tarvittavan parantaa.

Toteutetulla tutkimuksella itsessään voi olla myös vaikutuksia organisaatiossa. Suurin anti organisaatiolle on varmasti se tieto, mitä tutkimuksella saatiin tuotettua. Tieto on Henkilöverotusyksikön tulevaisuuden kehittämisen kannalta merkittävää. Olen toteuttajana pyrkinyt olemaan objektiivinen ja toisaalta talon ulkopuolisena henkilönä minulla ei ole ollut tietoa siitä mitä organisaatiossa jo tiedetään vaan olen tuonut kaikki asiat samanarvoisena esille. Toisaalta uskon, että tutkimukseen osallistujat saivat tutkimuksesta myös jotakin. Kyselylomake saattoi toimia valmennuksen aiheita kokoavana yhteenvetona, josta välittyi se, mitä esimiestyöltä odotetaan. Se saattoi myös auttaa esimiehiä tutkiskelemaan omaa toimintaansa. Toisaalta sillä on voinut olla myös sosiaalisia kustannuksia (Raivola 2000). Stressiä on saattanut aiheuttaa paine kyselyn vastaamiseen tai haastatteluun osallistumisesta. Myös mielipahaa on voinut syntyä. Esimerkiksi eräs esimies koki syrjivänä sen, kun kyselylomakkeessa ei oltu erikseen eritelty pienempiä toimipaikkoja, vaan niistä oli koottu yksi yhteinen vastausvaihtoehto anonymiteetin suojelemiseksi.

8.2. Mitä kehitettävää esimiestyössä vielä on?

Tutkielman perusteella valmennusohjelmassa käytyjen johtamisen painopistealueiden ja linjausten työstäminen eteenpäin on tärkeää esimiestyön kehittämisessä tulevaisuudessa. Kuten Borgman ja Packalen (2002) kuvaavat, organisaation kehittäminen on prosessi, jolla on päämäärä. Kun valmennus ei ole täysin muuttanut esimiestyötä haluttuun suuntaan, tulee suorittaa korjaavia toimenpiteitä ja kehittää uusia keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi.

Jatkossa olisi tärkeää pitää linjaukset ja painopistealueet vahvasti esille eri foorumeilla. Tulosten perusteella uudistuvaan esimiestyöhön liittyviä asioita ei ole käsitelty kaikissa toimistoissa. Viestintä ja muutoksista tiedottaminen kaipaavat parantamista. Esimiehille olisi hyvä järjestää vapaaehtoisia vertaisfoorumeita, joissa tietoa ja kokemuksia jaettaisiin aiheittain. Toisaalta esimiehille olisi hyödyksi mahdollisuus osallistua coutsaukseen tai työnohjaukseen niin halutessaan. Samalla valmennusporukalla kokoontuminen uudelleen kokemusten jakamiseksi olisi myös hyödyllistä.

Toiseksi olisi mietittävä, miten saada kaikki esimiehet omaksumaan uudet esimiesten toimintatavat. Ristiriitatilanteiden välttämiseksi ja tasalaatuisen esimiestyön aikaansaamiseksi on tärkeää, että kaikki toimisivat samalla tavalla. Tutkimuksessa nousi esille kokeneiden esimiesten hankaluus muuttaa vanhaa hyväksi koettua johtamistapaa. Ajatus siitä, että ei ole toiminut ennen väärin, voi olla tärkeä muutoksessa. Uudet johtamistyyli eivät tarkoita, että vanha johtamistieto olisi korvattu tai unohdettu (Virtanen & Stenvall 2010). Työn sisältö ja tekijät ovat muuttuneet ja ne vaativat uudenlaista johtamista. Vahva yksilökohtainen tuki tästä näkökulmasta olisi hyödyllinen. Myös esimerkiksi 360 asteen kysely organisaation kaikille tasoille tulisi tarpeeseen, sillä palautetta halutaan antaa puolin ja toisin. Tällainen on syytä toteuttaa vasta, kun uudenlainen toiminta on ollut jonkin aikaa käytössä.

Johtamislinjausten käyttöönotossa auttaa koulutuksen ulottaminen organisaation suorittavalle tasolle. Uusista johtamisen linjauksista viestintä henkilöstölle olisi tärkeää, jotta he tietäisivät mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat omalta esimieheltään odottaa. Myöskin muutoksen syyt ja uuden toiminnan tavoitteet olisi syytä avata suorittavalle tasolle. Tämän oli todennut myös Pirjo Huhta (2013) tarkastellessaan valmentavan otteen käyttöönottoa koko Verohallinnossa.

Esimiehen ja prosessivastaavan työnjako ja vastuut näyttävät olevan vielä osalle epäselvät. Yhdenmukaisia toimintatapoja ei ole täysin löytynyt ja niitä pitäisi kipukohdissa selkeyttää. Esimiesten keskinäistä kilpailua sekä esimiesten ja verojohtajien vastakkainasettelua tulee vähentää. Koulutusta tarvitaan henkilöstöjohtamiseen ja vaikeisiin tilanteisiin puuttumiseen.

Esimiesten kiireen vähentäminen vaatii myös toimenpiteitä. On mietittävä ratkaisua siihen, miten aika saadaan riittämään. Toisaalta myös sitä, miten esimiesten hyvinvointi työssä taataan. Miten potentiaalisten esimiesten uupuminen tunnistetaan ja miten siihen puututaan. Myös Koivumäki (2008) oli havainnut työn rasittavuuden lisääntyneen valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Jatkossa on mietittävä, voiko esimiesten tehtäviä helpottaa jollakin tapaa tai voiko priorisointiin antaa eväitä.

Tutkimuksen mukaan tavoitteiden selkeämpi asettaminen sekä seuraaminen vaativat Verohallinnossa toimenpiteitä. Selkeiden ja helppokäyttöisten seurantatyökalujen aikaansaaminen on avainasemassa. Se säästää myös aikaa muulle esimiestyölle. Toisaalta seurantatyökalujen hyödyntäminen vaatii selkeät tavoitteet niiden pohjalle. Esimiehet tarvitsevat opastusta tavoitteiden laadintaan. Etenkin

uudet esimiehet tarvitsevat jonkinlaista tietopakettia substanssipuolesta, jotta onnistuvat tehtävässään. Myös mentorointi olisi hyödyllinen tapa siirtää tietoa uudemmille esimiehille.

8.3. Vaikuttavuus Kirkpatrickin mallin perusteella

Vaikka tässä tutkimuksessa ei pyritty selvittämään kaikkia Kirkpatrickin mallin tasoja, on niistä kuitenkin nähtävissä jonkin verran viitteitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä kolmanteen eli toiminnan tasoon ja selvittää, miten toiminta on muuttunut valmennuksen myötä. Siihen vastaankin jo luvussa 8.1.

Mallin ensimmäisestä arvioinnin tasosta, reaktioista, kyseltiin heti valmennuksen jälkeen erillisenä kyselynä. Suhtautuminen valmennukseen oli ollut tuolloin hyvä. Tämän tutkimuksen perusteella saatiin myös siitä positiivisia viitteitä, vaikkei palautetta suoranaisesti kysytty. Valmennuksesta annettiin ainoastaan hyvää palautetta ja kiitosta. Toisaalta jos palautetta olisi erikseen kysytty, olisi se saattanut tuoda esille myös kriittisempiä palautteita. Toteutusta ja sisältöä pidettiin onnistuneena. Etenkin valmennuksen valtakunnallisuus ja vertaiskokemusten jakaminen nähtiin hyvänä. Joitakin parannusehdotuksiakin tuli, esimerkiksi verojohtajien olisi toivottu osallistuvan valmennukseen samassa määrin esimiesten kanssa.

Toisesta arvioinnin tasosta eli oppimisesta voitiin myös vetää johtopäätöksiä tutkimuksen perusteella. Mikään käydyistä aihealueista ei ollut sellainen, joka olisi ollut vieras haastateltaville. Haastattelujen perusteella syntyi käsitys, että aihealueet oli ymmärretty ja opittu. Esiin tuli myös tilanteita, joissa valmennukseen osallistuja oli ymmärtänyt asian aivan uudella, aiemmasta poikkeavalla tavalla. Parhaiten oppimisen tasoa voi arvioida valmennuksen välitehtävien ja käytyjen keskustelujen kautta.

Neljäs taso, tulosten ja vaikutusten arviointi suhteessa organisaation kokonaistoimintaan, on mahdotonta arvioida tämän tutkimuksen tiimoilta. Lopulliset tulokset tulevatkin selville vasta muutaman vuoden jälkeen valmennuksen päättymisestä, jolloin nähdään vaikutukset tuottavuuteen ja laatuun. Verohallinnon tulisi arvioida lopullisia tuloksia erikseen tulevaisuudessa ja tarkastella yhdessä muiden arvioinnin tasojen kanssa, jotta kokonaisnäkemys vaikuttavuudesta Kirkpatrickin mallin mukaisesti saataisiin selville.

8.4. Tulokset laajemmassa yhteydessä

Yleiset valtion säästöpainheet ja uuteen julkisjohtamiseen liittyvä kustannustietoisuus asettavat paineita henkilöstötarpeen vähentämiselle ja työn tuottavuuden parantamiselle valtionhallinnossa. Samalla tarve parantaa asiakkaiden palvelun sujuvuutta lisääntyvät. Valtion säästö- ja palvelutavoitteista juontuvia uusia toimintatapoja on tuettu Verohallinnon sisäisen toiminnan uudelleen organisoinnilla. Organisoinnissa on eriytetty esimiestoiminta ja prosessien hallinta toisistaan. Prosessijohtamisen eriyttämisellä pyritään parantamaan prosessien hallintaa eli niiden uudistamista ja parantamista ja sen kautta tapahtuvan suorituskyvyn parantamista. Samalla töitä on jaettu uudelleen ja toimistoja yhdistetty. Käyttöön on otettu myös uudenlaista esimies- ja johtamisajattelua; valmentavaa ja osallistavaa johtamista. Uutta johtamista on tuettu esimieskoulutuksella, jonka vaikutusta on tässä työssä tutkittu.

Uusi julkisjohtaminen (NPM) näkyy tutkimuksessa selkeästi myös muutoin. Valmennus on ollut Verohallinnossa keino kehittää johtajuutta ja esimiesosaamista. Uudessa julkisjohtamisessa johtajuus on nähty tärkeänä tekijänä organisaation menestyksessä ja näin ollen tärkeänä asiana kehittää. Siinä painotetaan entistä enemmän ammattimaisuutta ja siinä näkyy yksityiseltä sektorilta tulleita periaatteita. NPM:n mukaisesti tutkimuksessa näkyy tulosjohtaminen. Toiminnan, tavoitteiden ja tehtävien määrittely on tärkeää, tavoitteita seurataan mittareilla ja palkitseminen tapahtuu suhteessa suoriutumiseen. NPM:n mukaisesti myös henkilöstöjohtaminen on korostunut Verohallinnossa ja se näkyy toteutetussa roolien eriyttämisessä. Toisaalta tuloksien mukaan siihen kaivattaisiin entistä enemmän panostusta koulutuksen ja ajan antamisen kautta. Uudessa julkisjohtamisessa haasteena on ollut saada kaikki sitoutumaan muutoksiin, kun samalla toimintaa ja palveluista supistetaan. Sitoutumisen ja motivoinnin haaste näkyi myös tämän tutkimuksen kautta.

Tarkasteltaessa tuloksia suhteessa aiempiin tutkimuksiin havaitaan melko paljon yhtäläisyyksiä. Huhta (2013) tutki valmentavan otteen käyttöönottoa Verohallinnossa. Yhdenmukaista tutkimuksissa oli se, että sen käyttöönotto vaati pitkäjänteistä esimiestyön kehittämistä. Muutos vaatii aikaa sekä jatkuvaa panostusta. Johdon esimerkki, tuki, tavoitteiden ja sisällön määrittely nähtiin tärkeänä molemmissa tutkimuksissa. Koko henkilöstön kouluttaminen olisi jatkoon kannalta oleellinen askel molempien tutkimusten mukaan. Huhdan esittämä huoli siitä, tuleeko esimiesvalmennus muuttamaan esimiestyötä, oli Henkilöverotusyksikön osalta aiheeton. Tutkimukseni perusteella

valmennusohjelman vaikutus esimiestyöhön on ollut myönteinen ja muutosta on osittain syntynyt käytännössäkin.

Tulokset kertovat myös asiantuntijatyön muutoksesta. Koivumäen (2008) väitöskirjassa havaittiin, että työ valtion asiantuntijaorganisaatioissa on itsenäistynyt ja monipuolistunut. Se näkyi myös tässä Verohallintoa koskevassa tutkimuksessa. Johtamistyötä Verohallinnossa tehdään yhä enemmän toimintavoilla, joilla tähdätään henkilöstön itsenäisempään työskentelytapaan. Valmentava, kannustava, osallistava, keskusteleva johtaminen on tästä hyvänä esimerkkinä. Samaan aikaan työn rasittavuuden nähdään lisääntyneen tämän kaltaisessa valtion työssä. Tämän verohallintoa koskevan tutkimuksen perusteella esimiehillä on paljon työtehtäviä ja aika ei tunnu riittävän kaikkeen. Haasteena on ehtiä paneutua uusiin johtamislinjauksiin ja oppia toteuttamaan niitä käytännössä.

Koivumäki (2008) on huomannut myös, että valtion asiantuntijaorganisaatioissa ylimpään johtoon ei luoteta. Tämän Verohallintoa koskevan tutkimuksen puitteissa ei tarkasteltu esimiesten luottamusta ylimpään johtoon. Verojohtajat antoivat riittävästi tukea ja olivat kannustavia. Vastauksissa näkyi kuitenkin se, että kaikkien verojohtajien toimintaan ei oltu yhtäläisesti tyytyväisiä ja verojohtajien toiminnassa oli eroja.

Salon (2008) tutkimus osoitti sosiaalisen tuen ja etenkin vertaisryhmien tärkeyden työssä jaksamisen tukena. Vertaisryhmät koettiin tärkeänä myös Verohallinnossa johtamisen tukena. Sen hyötyinä olisi jakaa ja peilata näkemyksiä muiden kanssa. Salon tutkimuksessa suositeltiin vertaisryhmien hyödyntämisen toteutustavaksi työnohjausta, jolloin esimieskollegoilla olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiään ja prosessoida ongelmanratkaisullisesti työhönsä liittyviä kysymyksiä asiantuntijan johdolla. Uskoisin, että tämä olisi myös Verohallinnossa sopiva tapa toteuttaa vertaisryhmiä.

Salon tutkimuksessa havaittiin myös, että uusien esimiesten perehdyttämiseen ja mentorointiin on tarkoituksenmukaista panostaa organisaatioissa, sillä kokemuksella ja sen puutteella on merkitystä työssä jaksamiseen. Tarve kehittää perehdyttämistä nousi esiin myös tämän Verohallintoa koskevan tutkimuksen puitteissa. Esimiehet kokivat, että haluaisivat enemmän tukea uusille esimiehille ja etenkin silloin kun esimieheksi tultiin talon ulkopuolelta. Kokeneemman kollegan toimiminen mentorina olisi tärkeää ns. hiljaisen tiedon siirtymisessä, mutta myös jaksamisen kannalta.

Syvänen ym. (2015) havaitsivat johtamisen haasteena olevan se, että saadaan kaikkien voimavarat ja luovuus käyttöön innovoinniksi. Vaikka dialogisuus on ollut esillä, ei sen lisääntyminen ole johtamisen arkikäytännöissä näkynyt. Henkilöerotusyksikön osalta voidaan sanoa monelta osin asiassa mennyn eteenpäin, mutta läsnäoloa ja keskustelua henkilöstön kanssa toivottaisiin enemmän. Tutkimusohjelmassa havaittiin kiireen olevan suurin uhka dialogille ja uudistumiselle ja se näkyi vahvasti myös tässä tutkimuksessa. Yhtäläisyyksiä oli myös siinä, että ristiriitatilanteet koettiin tutkimuksissa hankaliksi. Henkilöerotusyksikössä dialogiin vaikeissa tilanteissa kaivattaisiin lisää koulutusta.

Sitran toteuttaman julkisen johtajuuden -barometrissä (2011) havaittiin uudistuvan julkishallinnon vaativan uudistuvaa johtamista. Se onkin Verohallinnon esimiesvalmennusohjelman ydintehtävä. Barometrin mukaan haasteina johtajuudessa on tuottavuuden kehittäminen, niukkuuden johtaminen, ikääntyminen, kannustinjärjestelmät ja työhyvinvoinnin johtaminen. Toteuttamassani tutkimuksessa Verohallinnossa havaittiin etenkin ikääntymiseen liittyvien haasteiden olevan läsnä johtamisessa. Kokeneemmat siirtyvät eläkkeelle ja tieto pitäisi saada siirtymään eteenpäin uusille ja nuoremmille esimiehille. Myös työhyvinvoinnin johtaminen ja etenkin varhainen puuttuminen nousivat esille tutkimuksessa. Työkaluja tähän oli luotu seurantajärjestelmillä, jotka tosin kaipaavat edelleen kehittämistä. Esimiehet kaipaisivat tähän enemmän tukea ja osaamista. Toisaalta työhyvinvointi näkyi myös uupumuksena esimiehillä, jotka kokivat ajan olevan riittämätön kaikkeen heille kuuluvaan työhön.

Julkinen johtajuus barometritutkimuksen (2011) mukaan toimintakulttuuria tulisi kehittää avoimemmaksi ja innovatiivisemmaksi. Verohallinnon Henkilöerotusyksikössä avoimuutta toivottiin toiminnassa ja etenkin luottamuksen rakentamisessa se nähtiin tärkeänä. Palautetta haluttaisiin saada sekä antaa. Lisäksi kaivattaisiin avointa ja ajoissa tulevaa viestintää. Innovatiivisuus puolestaan näkyi tutkimuksessa osallistamisen lisääntymisenä. Päätöksentekoon halutaan enenevässä määrin saada kaikki työntekijät mukaan.

Selvityksessä ilmeni, että julkisessa johtajuudessa näyttäytyy selkeiden linjavetojen puute, hämäriksi jäävät tavoitteet, puuttuva johtaminen ja reaktiivinen tapa toimia. Tämän Verohallintoa koskevan tutkimuksen mukaan esimiehiltä tuli palautetta etenkin siitä, ettei tiedetä täysin mihin ollaan

tulevaisuudessa menossa. Jotkin asiat jäävät epäkonkreettisiksi esimiehille ja selkeämpää viestintää toivottaisiin. (Julkinen johtajuus barometritutkimus 2011.)

Yleisesti tyytymättömyyttä julkinen johtajuus barometritutkimuksen (2011) mukaan aiheuttivat hierarkkisuus, sääntöjen ja kontrollin korostaminen, epäselvät roolit ja tehtävät, organisaation suosikkijärjestelmät, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen sekä aidon vuoropuhelun vähäisyys. Tämän Verohallintoa koskevan tutkimuksen osalta esimiehen roolin ja tehtävän epäselvyys suhteessa prosessivastaavan rooliin toi haasteensa työlle. Toisaalta syynä tälle näkisin olevan se, että roolien eriyttämisestä on kulunut vasta vähän aikaa ja toimintatavat eivät ole vielä juurtuneet. Aidon vuoropuhelun vähyys näkyi etenkin esimiesten ja alaisten suhteessa. Monet esimiehistä kokivat, ettei heillä ollut aikaa läsnäoloon ja keskusteluun. Lisäksi esimiehet ja verojohtajat toivoivat vastakkainasettelun vähentämistä väliltään ja että esimiehiä otettaisiin enemmän mukaan työhön.

Sitran selvityksen mukaisesti myös henkilöstöjohtamiseen kaivattaisiin enemmän panostusta ja osaamisen kehittämistä niin esimiehiltä kuin verojohtajiltakin. Julkisella puolella johdon tuki on usein ollut riittämätöntä. Tämän Verohallintoa koskevan tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet kokivat saavansa riittävästi tukea, mutta sitä toivottaisiin saatavan enemmänkin. (Julkinen johtajuus barometritutkimus 2011.)

Yhteenvedona voidaan sanoa, että tässä Verohallintoa koskevassa tutkimuksessa näkyy uuden julkisjohtamisen tuleminen ja valtion säästötavoitteiden asettamat paineet. Toisaalta tämän työn tuloksissa näkyy suuressa määrin myös asioita, jotka aikaisemmissa johtajuutta ja julkishallintoa koskevissa tutkimuksissa on havaittu. Tieto julkishallinnon tilasta ja suunnasta on huomatenkin ollut pohjana jo Henkilöverotusyksikössä asetetuille johtamisen linjauksille. Valmennusohjelma on valittu tavaksi kehittää juuri niitä asioita, joita julkisessa johtamisessa nähdään tällä hetkellä tärkeinä. Valmennusohjelman vaikuttavuutta ja esimiestyön kehittämiskohteita selvittämällä on tuotettu tietoa, josta toivon olevan merkittävää hyötyä esimiestyön ja johtajuuden kehittämiseksi Henkilöverotusyksikössä.

9. Lähteet

- Ahonen, Risto ja Lohtaja-Ahonen, Sirke (2011) Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Infor.
- Alasoini, Tuomo & Lyly-Yrjänäinen, Maija & Ramstad, Elise & Heikkilä, Asko (2014) Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Helsinki: Tekes.
- Borgman, Merja & Packalen, Esa (2002) Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina (2012) Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Clarkebum, Henriikka & Mustajoki, Arto (2007) Tutkijan arkipäivän etiikka. Tallinna: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2010) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodivalinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus, 26–44.
- Hamel, Gary & Breen, Bill (2007) Johtamisen tulevaisuus. Suom. Jorma Alanen. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, Tarja (2010) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka (2000) Tutkimustyyppit ja aineistonkeruunperusmenetelmät. Teoksessa Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (toim.) Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus, 178–206.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2015) Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvihuhta, Harri (2006) Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Huhta, Pirjo (2013) Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa – kohti valmentavaa johtajuutta. Metropolia.
- Hyppänen, Riitta (2013) Esimiesosaaminen- Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (2012) Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunnan ohje 2012.
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 9.10.2016.
- Hätönen, Heljä (1999) Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden keskusliitto.
- Jalava, Urpo (2001) Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Julkinen johtajuus barometritutkimus (2011) Helsinki: Sitran selvityksiä 65.

Juuti, Pauli (2009) Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Martti Helsilä ja Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 96–116.

Järvinen, Pekka (2001) Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kalliomaan, Sami & Kettusen, Sami (2010) Luottamus esimiestyössä. Talentum media.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/BAEBCXJTFF#kohta:8> Luottamusta rakentavan johtajuuden kehittäminen: III ESIMERKILLISYYKS: Palveleva esimerkillisyys. Viitattu 9.10.2016.

Kananen, Jorma (2008) Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansanen Olli (2004) Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.

Kirkpatrick, Donald & Kirkpatrick, James (2005) Transferring Learning to Behavior. Using the Four Levels to Improve Performance. Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, Donald & Kirkpatrick, James (2006) Evaluating Training Programs. The four levels. Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, Jim & Kirkpatrick, Wendy (2009) The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future. Chief Learning Officer (2009: marraskuu) 21–23, 55. [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/The%20Kirkpatrick%20Model%20-%20Past,%20Present%20and%20Future%20\(Nov%202009\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/The%20Kirkpatrick%20Model%20-%20Past,%20Present%20and%20Future%20(Nov%202009).pdf). Viitattu 9.10.2016.

Koivumäki, Jaakko (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Koppenjan, Joop & Klijn, Erik-Hans (2004) Managing uncertainties in networks. A network approach to problem solving and decision making. London: Routledge.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma (2014) Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma pro. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIENOSAAMISENKEHITTAMINEN>. Viitattu 9.10.2016.

Kuula, Arja (2011) Tutkimusetiikka – aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuula, Arja & Tiitinen, Sanni (2010) Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 376–392.

Kuusela, Sari (2013) Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum media.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:4> ARVOSTUS: Yksilön työyhteisössä: Hyvänksytyksitulemisen tarve (Viitattu 9.10.2016)

Lähdesmäki, Kirsi (2003) New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lähdesmäki, Kirsi (2011) New public management julkisjohtamisen uudistajana – yhä kestoosuusikki reformeissa? Teoksessa Esa Hyyryläinen ja Olli-Pekka Viinamäki (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Vaasa: Vaasan yliopisto, 75–87.

Neilimo, Kari (2012) Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Johanna Kujala, Päivi Myllykangas ja Erika Sauer (toim.) Kokemus johtaa! Tampere: Tampere University, 67-76.

Nikander, Pirjo (2010) Laadullisen aineiston litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 363–375.

Nummenmaa, Lauri (2008) Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Pollitt, Cristopher (2005) The New Public Management in international perspective. Analysis of impacts and effects. Teoksessa Kate McLaughlin, Stephen Osborne & Ewan Ferlie (toim.) New Public Management Current trends and future prospects. London ja New York: Routledge, 274–292.

Ponteva, Katariina (2010) Onnistu muutoksessa. Talentum media.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/BAXBXATDFBCI#kohta:1>. Viitattu 9.10.2016.

Raivola, Reijo & Valtonen, Päivi & Vuorensyrjä, Matti (2000) Teoksessa Reijo Raivola (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen. Helsinki: Edita, 11–28.

Raivola, (2000) Tehoa vai laatua koulutukseen? Porvoo, Helsinki, Juva: Werner Söderström.

Rajavaara, Marketta (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutuksen todentamiseen. Vammala: Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Riskikangas, Vesa (2013) Valmentava johtajuus. Talentum media.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/CAGBCXJTFF#kohta:277>. Viitattu 9.10.2016.

Ruohotie, Pekka (2002) Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–38.

Ryynänen, Aimo (2001) Kuntayhteisön johtaminen. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Rötkin, Laura (2015) Terveisiä Pomolle. Talentum media.
[Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna \(2006a\) Kylläntyminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto \[verkkojulkaisu\]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>. Viitattu 14.10.2016](http://fokus.talentum.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#kohta:Esimiesten((20)merkitys((20). Viitattu 9.10.2016.</p></div><div data-bbox=)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006b) Sisällönanalyysi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Viitattu 10.9.2016.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006c) Tutkijan asema. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html. Viitattu 10.9.2016.

Salo, Mari (2008) Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön. Tampereen yliopisto.

Sydänmaanlakka, Pentti (2015) Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Helsinki: Talentum.

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikka, Timo (2015) Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University press.

Säädös Verohallinnon työjärjestyksestä 1726/2015.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151726>. Viitattu 30.12.2016.

Temmes, Markku (1998) Finland and New Public Management. Teoksessa International review of administrative sciences, 441–456.

Valli, Raine (2001) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 100–111.

Verohallinnon organisaatio (2015). [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_organisaatio\(12987\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_organisaatio(12987)). Viitattu 18.3.2016.

Verohallinnon strategia 2013–2018. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018\(12997\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018(12997)). Viitattu 18.3.2016.

Verohallinnon yleisesittely 2015.
http://www.vero.fi/download/Verohallinnon_yleisesittely_2015/%7B30A479D0-E894-4828-A62C-B646F0C2053E%7D/10835. Viitattu 18.3.2016.

Vilkka, Hanna (2007) Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen & Stenvall (2010) Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Vuosikertomus 2014. Verohallinnon julkaisu 130.15.

http://www.vero.fi/download/Verohallinnon_vuosikertomus_2014/%7B55CB4093-B87C-4DCA-8C3B-BF810CE54AD3%7D/10664. Viitattu 18.3.2016.

Yliaska, Ville (2014) Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Riika: Into.

10. Liitteet

Liite 1. Kyselylomake esimiehille



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Tämä kysely on osa UEH-valmennusohjelmaa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää Henkilöverotusyksikön esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuutta ja esimiestyön kehittämiskohteita. Kysely on osoitettu esimiesvalmennusohjelmaan osallistuneille esimiehille sekä Henkilöverotusyksikön muulle johdolle.

Kysely sisältää monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä pyritään selvittämään onko kysyttävä asia muuttunut esimiestyössä valmennuksen jälkeen. Huomioithan avoimiin kysymyksiin vastatessasi, että edistettävät asiat liittyvät sinuun itseesi esimiehenä/verojohtajana ja sen lisäksi toiminnan ja johtamisen rakenteisiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20-40 minuuttia. Kyselyn täyttäminen on mahdollista keskeyttää ja jatkaa myöhemmin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot poistetaan. Saadusta tiedosta tehdään yhteenveto Verohallinnolle, josta yksittäiset tiedot eivät käy ilmi. Kysely toteutetaan pro gradu -työnä. Lisätietoja pro gradu -työstä voi kysyä osoitteesta ajjala.sarri.s@student.uta.fi

Vastaajan tiedot

Valitse sinuun sopiva vaihtoehto.

Sukupuolesi

☐ Nainen
☐ Mies

Syntymävuotesi

Vuonna

Verotoimisto, jossa työskentelet

☐ Itä-Suomen verotoimisto
☐ Kaakkois-Suomen verotoimisto
☐ Lounais-Suomen verotoimisto
☐ Länsi-Suomen verotoimisto
☐ Pohjois-Suomen verotoimisto
☐ Pääkaupunkiseudun verotoimisto
☐ Sisä-Suomen verotoimisto
☐ Uudenmaan verotoimisto
☐ Jokin muu toimipiste

Mistä vuodesta lähtien olet työskennellyt Verohallinnossa?

Vuodesta

Valitse kumpaan joukkoon kuulut *

☐ Olen valmennusohjelman (2015/2016) käynyt esimies
☐ Olen verojohtaja



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Vastaajan tiedot

Valitse sinuun sopiva vaihtoehto.

Esimiesvalmennusryhmä, johon osallistuit

- ☐ Ryhmä 1
- ☐ Ryhmä 2
- ☐ Ryhmä 3
- ☐ Ryhmä 4
- ☐ Ryhmä 6
- ☐ Ryhmä 8
- ☐ Ryhmä 9

Mistä vuodesta lähtien olet työskennellyt esimiestehtävissä Verohallinnossa?

Vuodesta

Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä muun organisaation palveluksessa?

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-2 -vuotta
- ☐ 2-3 -vuotta
- ☐ 3-4 -vuotta
- ☐ 4-5 -vuotta
- ☐ yli 5-vuotta
- ☐ En ole toiminut esimiestehtävissä muun organisaation palveluksessa

Oletko aiemmin osallistunut esimiesvalmennukseen (Verohallinnossa tai muualla)?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus



Valmentava johtaminen

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa.

Hyödynnän aiempaa enemmän valmentavaa johtamista esimiestyöskentelyssäni

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Annan aiempaa enemmän palautetta valmentavalla tavalla

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Kirjoita keskeiset syyt ja perustelut vastauksellesi edellisen väitteen osalta

Hyödynnän aktiivista kuuntelua aiempaa enemmän toimiessani alaisteni kanssa

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Valmentava ote on lisännyt johtamistyöni tuloksellisuutta

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Mikä auttaisi sinua eniten eteenpäin valmentavana esimiehenä kehittämisessä?

3/9

Keskeytä ja jatka myöhemmin

[< Edellinen](#) [Seuraava >](#)



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Vastuunottamisen kulttuurin vahvistaminen

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa.

Autan alaisiani tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan aiempaa enemmän

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Kirjoita keskeiset syyt ja perustelut vastauksellesi edellisen väitteen osalta

Johdan aiempaa enemmän niiden henkilöiden osaamista, joilla on haasteita työssä selviytymisessä

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Mikä auttaisi sinua eniten vastuunottamisen kulttuurin eteenpäin viemisessä?

4/9

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen

Seuraava -->



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa.

Otan aikaisempaa herkemmin asioita avoimesti puheeksi, vaikka kyseessä olisi hankalakin asia

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Ilmaisen aiempaa useammin arvostavani alaisteni tekemää työtä ja osaamista

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Rohkaisen aiempaa enemmän alaisiani kokeilemaan uudenlaisia työn tekemisen ja oppimisen tapoja

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä

Kirjoita keskeiset syyt ja perustelut vastauksellesi edellisen väitteen osalta

Mikä auttaisi sinua edistämään luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa johtamista?

5/9

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen Seuraava -->



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa.

Sovin alaisteni kanssa aiempaa useammin henkilökohtaiset tavoitteet

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

Kirjoita keskeiset syyt ja perustelut vastauksellesi edellisen väitteen osalta

Seuraan aiempaa enemmän alaisteni töiden etenemistä ja annan sen pohjalta palautetta

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

Tuen entistä enemmän alaisten volition (toimintavireen) ylläpitoa

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

Mitkä asiat edistäisivät tavoitteiden asettamista, seuranta ja palautteenantoa?

6/9

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen Seuraava -->



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Esimiehen roolin ja tehtävän terävöittäminen

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta.

Minulla on selkeä käsitys roolistani ja työtehtävistäni esimiehenä

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

Kirjoita keskeiset syyt ja perustelut vastauksellesi edellisen väitteen osalta

Tunnen vastuuni ja valtani esimiehenä

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

Minun ja prosessivastaavien välinen yhteistyö sujuu hyvin

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin eri mieltä
- ☐ Jotseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

Mikä esimiehen roolissa tai työtehtävissä on vielä epäselvää?

7/9

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen Seuraava -->



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Tuki omalta esimieheltä ja kollegaverkolta

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta.

Olen saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäni valmennusohjelman aikana

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Olen saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäni valmennusohjelman jälkeen

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Kirjoita keskeiset syyt ja perustelut vastauksellesi edellisen väitteen osalta

Saan aiempaa enemmän tukea toisilta esimiehiltä toimistossani ja teemme aktiivisesti yhteistyötä kehittääksemme esimiestyötä

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ Toimistossani ei ole muita esimiehiä

Hyödynnän aktiivisesti oman toimistoni ulkopuolista kollegaverkostoa (esim. omaa UEH-ryhmääni) arjen esimiestyössä kohtaamieni asioiden käsittelyssä

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä

Kirjoita keskeiset syyt ja perustelut vastauksellesi edellisen väitteen osalta

Mitä kehitettävää esimiehen ja johdon yhteistyössä on?

8/9

[Keskeytä ja jatka myöhemmin](#)

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Kuinka usein olette oman toimistonne jossain foorumissa (esim. johtoryhmässä, työkokouksessa, tms.) käsitelleet ja/ tai seuranneet nimenomaan UEH-asioita ja niiden edistymistä?

- ☐ Useammin kuin kerran viikossa
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ 1-3 kertaa kuukaudessa
- ☐ Vähemmän kuin kerran kuukaudessa
- ☐ Ei ollenkaan

Vapaa sana

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen

Läheta

Liite 2. Kyselylomake verojohtajille



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Tämä kysely on osa UEH-valmennusohjelmaa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää Henkilöverotusyksikön esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuutta ja esimiestyön kehittämiskohteita. Kysely on osoitettu esimiesvalmennusohjelmaan osallistuneille esimiehille sekä Henkilöverotusyksikön muulle johdolle.

Kysely sisältää monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä pyritään selvittämään onko kysyttävä asia muuttunut esimiestyössä valmennuksen jälkeen. Huomioithan avoimiin kysymyksiin vastatessasi, että edistettävät asiat liittyvät sinuun itseesi esimiehenä/verojohtajana ja sen lisäksi toiminnan ja johtamisen rakenteisiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20-40 minuuttia. Kyselyn täyttäminen on mahdollista keskeyttää ja jatkaa myöhemmin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot poistetaan. Saadusta tiedosta tehdään yhteenveto Verohallinnolle, josta yksittäiset tiedot eivät käy ilmi. Kysely toteutetaan pro gradu työnä. Lisätietoja pro gradu -työstä voi kysyä osoitteesta aajala.sarri.s@student.uta.fi

Vastaajan tiedot

Valitse sinuun sopiva vaihtoehto.

Sukupuolesi

☐ Nainen
☐ Mies

Syntymävuotesi

Vuonna

Korkein suorittamasi koulutus

Verotoimisto, jossa työskentelet

☐ Itä-Suomen verotoimisto
☐ Kaakkois-Suomen verotoimisto
☐ Lounais-Suomen verotoimisto
☐ Länsi-Suomen verotoimisto
☐ Pohjois-Suomen verotoimisto
☐ Pääkaupunkiseudun verotoimisto
☐ Sisä-Suomen verotoimisto
☐ Uudenmaan verotoimisto
☐ Jokin muu toimipiste

Mistä vuodesta lähtien olet työskennellyt Verohallinnossa?

Vuodesta

Valitse kumpaan joukkoon kuulut *

☐ Olen valmennusohjelman (2015/2016) käynyt esimies
☐ Olen verojohtaja

Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus



Vastaajan tiedot (jatkuu)

Mistä vuodesta lähtien olet toiminut esimies- tai johtamistehtävissä Verohallinnon palveluksessa

Vuodesta

Valmentava johtaminen

Arvioi väitteiden todennäköisyyttä yksikön esimiestoiminnasta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa

Hyödynnän aiempaa enemmän valmentavaa johtamista työskentelyssäni

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Käytän aikaisempaa enemmän aikaa keskusteluun esimiesteni kanssa

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Annan aiempaa enemmän palautetta valmentavalla tavalla

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Valmentava ote on lisännyt johtamistyöni tuloksellisuutta

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Olen omalla esimerkilläni tukenut toimistoni esimiehiä valmentavan johtamisen käyttöönotossa

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Olen havainnut, että esimieheni hyödyntävät aikaisempaa enemmän valmentavaa johtamista arjen esimiestyössä

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jotseenkin eri mieltä
☐ Jotseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Mikä asia toimistossasi vaatii eniten kehittämistä valmentavaan johtamiseen liittyen? Miten aiot tämän ratkaista?

2/8

[Keskeytä ja jatka myöhemmin](#)

[← Edellinen](#) [Seuraava →](#)



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Vastuunottamisen kulttuurin vahvistaminen

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta yksikön esimiestoiminnasta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa

Autan esimiehiäni tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan aiempaa enemmän

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa

Olen havainnut, että toimistoni esimiehet auttavat alaisiaan tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan aiempaa enemmän

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa

Otan aiempaa enemmän henkilöstön, esimiehet ja prosessivastaavat mukaan töiden ja toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja toteutukseen

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa

Mikä asia vastuunottamisen kulttuuriin liittyen vaatii toimistossasi eniten kehittämistä?
Miten aiot tämän ratkaista?

3/8

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen Seuraava -->



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Luottamukseen ja arvostukseen perustuva johtaminen

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta yksikön esimiestoiminnasta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa

Otan aikaisempaa herkemmin asioita avoimesti puheeksi, vaikka kyseessä olisi hankalakin asia

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Ilmaisen aiempaa useammin arvostavani esimiesten ja henkilöstön tekemää työtä ja osaamista

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Jaan aikaisempaa enemmän vastuuta ja valtaa esimiehille, prosessivastaaville ja johtoryhmän jäsenille ja luotan että asiat tulevat hoidetuiksi

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Pyrin omalla esimerkilläni kitkemaan autoritäärisen ja käskyttävän johtamisen minimiin

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Miten aiot konkreettisesti yhdessä esimiestesi kanssa edistää luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa johtamista?

4/8

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen Seuraava -->

Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus



Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta yksikön esimiestoiminnasta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa

Sovin esimiesteni kanssa heille räätälöidyistä henkilökohtaisista tavoitteista, jotka aidosti tukevat esimiesteni onnistumista tehtävissään

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa

Seuraan aiempaa enemmän esimiesteni työskentelyä ja annan sen pohjalta palautetta

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa

Viestin säännöllisesti esimiehilleni strategiasta, tavoitteista ja tulevaisuuden näkymistä

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa

Mitkä asiat edistäisivät tavoitteiden asettamista, seuranta ja palautteenantoa? Miten aiot viedä asioita eteenpäin?

5/8

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen Seuraava -->



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Esimiehen roolin ja tehtävän terävöittäminen

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta yksikön esimiestoiminnasta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa

Toimistoni esimiehillä on selkeä käsitys heille kuuluvista työtehtävistä ja roolistaan

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Toimistoni esimiehet ymmärtävät valtansa ja vastuunsa työyhteisössä

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Kannustan ja tuen aktiivisesti toimistoni esimiehiä kehittymään omassa roolissaan

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Esimiesten ja prosessivastaavien yhteistyö toimii hyvin toimistossani

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Mitä kehitettävää esimiehen roolin ja tehtävän terävöittämisessä vielä on?

6/8

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen

Seuraava -->

Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus



Tuki ja verkostot

Arvioi väitteiden todenmukaisuutta vertaamalla tämän hetkistä tilannetta aikaisempaan tilanteeseen ennen valmennusohjelmaa

Olen tukenut esimiehiäni riittävästi valmennusohjelman aikana

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Olen tukenut esimiehiäni aiempaa enemmän valmennusohjelman jälkeen

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Toimistoni esimiehet tukevat aiempaa enemmän toisiaan ja tekevät aktiivisesti yhteistyötä keskenään kehittääkseen esimiestyötä eteenpäin

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Olen viestinyt Heven johtamisen linjauksista ja painopistealueista koko henkilöstölle

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Olen kannustanut omalla esimerkilläni esimiehiä ja koko henkilöstöä johdon linjausten mukaiseen muutokseen

- ☐ Täysin eri mieltä
☐ Jokseenkin eri mieltä
☐ Jokseenkin samaa mieltä
☐ Täysin samaa mieltä
☐ En osaa sanoa

Mitä kehitettävää esimiehen ja johdon yhteistyössä vielä on?

7/8

Keskeytä ja jatka myöhemmin

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuus

Kuinka usein olette oman toimistonne jossain foorumissa (esim. johtoryhmässä, työkokouksessa, tms.) käsitelleet ja/ tai seuranneet nimenomaan UEH-asioita ja niiden edistymistä?

- ☐ Useammin kuin kerran viikossa
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ 1-3 kertaa kuukaudessa
- ☐ Vähemmän kuin kerran kuukaudessa
- ☐ Ei ollenkaan

Vapaa sana

Keskeytä ja jatka myöhemmin

<-- Edellinen

Läheta

Nykytilanne ja valmennusohjelman vaikutus siihen

- Millaiseksi kuvaisit esimiesosaamisen tasoa toimistossasi tällä hetkellä?
- Miten valmennusohjelman tavoitteet ovat muuttuneet toiminnaksi omassa esimiestyössäsi?
- Oletko huomannut muutosta esimiestyössä valmennuksen jälkeisenä aikana?

Heven johtamisen painopistealueiden mukaisten tavoitteiden edistämisestä

- Miten edistät painopistealueiden mukaista tavoitteiden saavuttamista?
- Mitä itse voisit tehdä paremmin, jotta esimiestoiminta kehittyisi ja muutosta tapahtuisi/ jotta itse kehittyisit esimiehenä?
- Millaista tukea saat omalta esimieheltäsi arjen esimiestyöhön ja esimiehenä kehittymiseen valmennusohjelman aikana/jälkeen?
- Millaista tukea saat toisilta esimiehiltä oman toimiston esimiehiltä/toimiston ulkopuolisilta esimiehiltä? Millä keinoin pyritte kehittämään yhdessä esimiestyötä?
- Mitkä asiat hankaloittavat sinua toimimasta paremmin?

Esimiesosaamisen kehittäminen

- Miten esimiesten osaamista voitaisiin jatkossa kehittää, millä keinoin? Mitkä alueet esimiestyössä olisivat tärkeitä jatkossa?

-
- Onko vielä jotain, mitä olisit halunnut sanoa esimiesvalmennukseen, esimiestoimintaan tai sen kehittämiseen liittyen?

Nykytilanne ja valmennusohjelman vaikutus siihen

- Millaiseksi kuvaisit esimiesosaamisen tasoa yleisesti omassa toimistossasi?
- Oletko huomannut muutosta arjen esimiestyössä valmennuksen jälkeisenä aikana? Miten ja missä asioissa se näkyy konkreettisesti?
- Näkyykö johtoryhmässäsi valmennuksen vaikutus jollakin tapaa?

Heven johtamisen painopistealueiden mukaisten tavoitteiden edistämisestä

- Millä keinoin olet edistänyt esimiestyön linjausten ja painopistealueiden jalkauttamista osaksi toimiston arkea?
- Millä tavoin seuraat, että muutosta on syntynyt?
- Miten tuet esimiehiä tavoitteiden eteenpäin viemisessä?
- Mitkä asiat hankaloittavat mielestäsi eniten esimiehiä pääsemästä tavoitteisiin?

Esimiesosaamisen kehittäminen

- Miten esimiesten osaamista voitaisiin jatkossa kehittää, millä keinoin? Mitkä alueet esimiestyössä olisivat tärkeitä jatkossa?
- Millä tavoin oma johtamisosaamisesi kehittyisi parhaiten?

-
- Onko vielä jotain, mitä olisit halunnut sanoa esimiesvalmennukseen, esimiestoimintaan tai sen kehittämiseen liittyen?

Liite 5. Saateviesti kyselylomakkeelle

Arvoisa esimies tai verojohtaja

Tässä sähköpostissa on sinun henkilökohtainen linkkisi kyselyyn, joka on osa esimiesvalmennusohjelmaa Henkilöverotusyksikössä.

Kyselyllä kerätään tietoa siitä, kuinka UEH-valmennusohjelman tavoitteet sekä Heven johtamisen linjaukset ovat toteutuneet ja jalkautuneet arjen esimiestyöhön. Haemme kyselyn kautta myös tietoa siitä, mitä kehitettävää ja parannettavaa esimiestyöhön liittyen vielä on. Kysely on osoitettu valmennusohjelmaan osallistuneille esimiehille sekä Henkilöverotusyksikön johdolle. On tärkeää saada vastauksia kaikilta, jotta saadaan kattava kuva aiheesta ja saatu tieto ei vääristy.

Kysely toteutetaan Tampereen yliopiston opiskelijan pro gradu -työnä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot poistetaan ennen yhteenvedon tekemistä Verohallinnolle. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin. Lisätietoja voi kysyä osoitteesta aijala.sarri.s@student.uta.fi

Vastaathan **10.4.** mennessä.

Kiitos jo etukäteen vastaamisesta ja yhteistyöstä!

Sarri Äijälä

Pro gradu -työn tekijä

Vastaamisen voit aloittaa klikkaamalla seuraavaa linkkiä tai kopioimalla sen osoiteriville.

Liite 6. Muistutusviesti

Arvoisa esimies tai verojohtaja

Tämä viesti on lähetetty kaikille, jotka eivät vastanneet määräajassa esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuutta tutkivaan kyselyyn. Sait linkin kyselyyn ensimmäisen kerran keskiviikkona 30.3. Tämän viestin lopussa on uudelleen henkilökohtainen linkkisi kyselyyn. Kuten Heli Lähteenmäki viestissään totesi, kaikkien vastaaminen on tärkeää kyselyn onnistumisen vuoksi.

Vastaathan viimeistään perjantaina **15.4.2016**.

Kyselyllä kerätään tietoa siitä, kuinka UEH-valmennusohjelman tavoitteet sekä Heven johtamisen linjaukset ovat toteutuneet ja jalkautuneet arjen esimiestyöhön. Haemme kyselyn kautta myös tietoa siitä, mitä kehitettävää ja parannettavaa esimiestyöhön liittyen vielä on. Kysely on osoitettu valmennusohjelmaan osallistuneille esimiehille sekä Henkilöverotusyksikön johdolle.

Kysely toteutetaan Tampereen yliopiston opiskelijan pro gradu -työnä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot poistetaan ennen yhteenvedon tekemistä Verohallinnolle. Lisätietoja voi kysyä osoitteesta aijala.sarri.s@student.uta.fi.

Kiitos jo etukäteen vastaamisesta ja yhteistyöstä!

Sarri Äijälä

Pro gradu -työn tekijä

Vastaamisen voit aloittaa klikkaamalla seuraavaa linkkiä tai kopioimalla sen osoiteriville

Liite 7. Saateviesti haastatteluun

Arvoisa esimies tai verojohtaja

Olen Tampereen yliopiston Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman opiskelija ja teen pro gradu -työtä tutkimalla esimiesvalmennusohjelman vaikuttavuutta Henkilöverotusyksikössä. Tutkin aihetta kyselylomakkeella, joka tullaan lähettämään lähiaikoina kaikille Henkilöverotusyksikön esimiehille ja verojohtajille. Tämän lisäksi teen muutamia haastatteluja. Tarkoituksena on haastatella muutamaa verojohtajaa ja kaikista valmennusryhmistä ainakin yhtä esimiestä.

Haluaisin haastatella sinua tutkimukseeni liittyen. Haastattelun aiheina ovat esimiesosaaminen, sen kehittäminen ja valmennusohjelman vaikuttavuus. Haastatteluihin ei tarvitse erikseen valmistautua. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina Lync-ohjelman välityksellä. Tulen lähettämään sinulle kokouskutsun haastatteluun lähipäivinä.

Haastattelut tallennetaan luotettavien tulosten saamiseksi. Tallenteet hävitetään työn valmistuttua, eikä kukaan muu pääse niihin käsiksi. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot poistetaan ennen yhteenvedon tekemistä Verohallinnolle.

Lisätietoja voit kysellä sarri.aijala@vero.fi.

Ystävällisin terveisin

Sarri Äijälä